

**A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA
ATRAVÉS DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS:
Concepção de um Sistema de Informação
para a Gestão dos Recursos Humanos**

Vol. I

.. Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Caetano Leglise da Cruz Vidal, apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão, para obtenção do grau de doutor em Gestão.

Aos meus pais,
marido e filha.

AGRADECIMENTOS

- Ao Prof. Doutor Caetano Leglise da Cruz Vidal pelo valioso apoio e estímulo que me tem dado ao longo da minha carreira académica e pela forma como me encorajou a ultrapassar momentos difíceis que são típicos de um trabalho de investigação desta dimensão, aprofundamento e complexidade.
- Ao Prof. Doutor Mário António Soares Madureira e Prof. Doutor Fernando de Jesus, que me apoiaram anteriormente quando da realização da dissertação de Mestrado que foi um primeiro ensaio para prosseguir com este trabalho.
- Ao Prof. Doutor Vitor Fernando da Conceição Gonçalves e Prof. Doutor João Pina da Silva pelo seu interesse e estímulo na concretização deste trabalho.
- Ao Centro de Estudos de Gestão - C.E.G.E. do ISEG, especialmente na pessoa do Prof. Doutor Amílcar Gonçalves, pelo apoio para a realização da pesquisa empírica.
- À Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos - A.P.G. pelo interesse e apoio na concretização da pesquisa empírica.
- Para os Gestores e/ou Responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos das Empresas e para os Parceiros Sociais que nos prestaram a informação possível respondendo aos inquéritos.
- A todos os professores, colegas e amigos que ajudaram de alguma forma na elaboração deste trabalho.

ÍNDICE

Introdução Geral	1
Primeira Parte: Breve caracterização da evolução das Teorias da Gestão desde a Antiguidade à Teoria da Contingência (Dé- cada de 1970): Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos da Empresa.	7
Introdução	
I. As Ciências Empresariais: A Economia da Empresa e a Gestão	9
II. Origem, evolução, conteúdo e objecto de estudo da Gestão	18
Capítulo I.: Dos Primórdios da Gestão à Teoria "Estruturalista" da Gestão: Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos da Empresa.	29
1. Os Primórdios da Gestão	29
1.1. Antecedentes Históricos da Gestão	30
2. A Abordagem Clássica da Gestão	36
2.1. A Gestão Científica de Taylor	38
2.2. A Teoria Clássica de Henri Fayol	40
3. A Abordagem Humanista da Gestão (1930...)	44
3.1. A Teoria das Relações Humanas	44
4. A Abordagem "Estruturalista da Gestão"	48
4.1. A Teoria da Burocracia	48
4.2. A Teoria "Estruturalista " da Gestão	55

Capítulo II.: Da Teoria Geral dos Sistemas à Teoria da Contingência na Gestão: Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos da Empresa.	57
1. A Teoria Geral dos Sistemas na Gestão (a partir da década de 1950)	57
1.1. Cibernética e Gestão	59
1.2. A Teoria da Matemática na Gestão	64
1.3. Teoria dos Sistemas	66
2. A Teoria Neoclássica da Gestão (1954 até à actualidade)	72
3. A Abordagem do Comportamento Humano na Gestão (Finais da década de 1950) até à actualidade	74
3.1. A Teoria do Comportamento Humano na Gestão	74
3.2. A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) - décadas de 1960/1970	81
4. A Teoria da Contingência na Gestão (Década de 1970)	87
4.1. A Teoria da Contingência	88
 Segunda Parte: O Desenvolvimento (Mudança) Organizacional e a Necessidade de uma nova Teoria da Gestão - Décadas de 1980 e 1990: Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos da Empresa.	97
 Capítulo III.: O Aparecimento (necessidade!) de uma nova Teoria da Gestão. .	99
1. O Modelo Racional e as Torres de Marfim Analíticas	99
2. A Ambiguidade e os Paradoxos do Mundo Actual	106
 Capítulo IV: A Gestão nas Empresas Americanas “Bem Geridas” (ou com Sucesso) - Ênfase na Produtividade através das Pessoas	114
1. O Homem e a Motivação	114

1.1. O Reforço Positivo	116
2. Aspectos Comuns nas Empresas "Bem Geridas"	118
2.1. Sistema de Valores/Filosofia Empresarial	118
2.2. A Linguagem	123
2.3. A Estrutura e a Cadeia de Comando	124
2.4. A Formação e o Recrutamento de Novos Gestores	126
2.5. A Divulgação da Informação	127
2.6. Os Incentivos	128
2.7. O que é "Pequeno é Produtivo"	129
3. A Produtividade pelas Pessoas	132
Capítulo V.: A Gestão nas Empresas Japonesas - Ênfase nos Aspectos	
Sociais e Humanos	135
1. Introdução	135
2. Princípios teóricos da Gestão Japonesa	137
2.1. Alguns aspectos Sociais e Culturais do Meio Ambiente Japonês:	
A Homogeneidade populacional	139
2.2. O Sistema de Trabalho: Relação Governo/Empresa/Sindicatos	141
2.3. O Paternalismo: "O Apadrinhamento"	144
2.4. Emprego Vitalício (por longo tempo)	145
2.5. O Processo de Tomada de Decisões: O Sistema Ringi	147
2.6. Os Círculos de Qualidade (C.Q.)	149
2.7. O Sistema Escolar - O desempenho dos trabalhadores	151
3. Perspectivas de Desenvolvimento do Modelo de Gestão Japonês	153
3.1. Estreita ligação entre o Governo, Empresas e Sindicatos	153
3.2. Adequado aproveitamento do potencial dos Recursos Humanos	153

4. Qual o futuro do Modelo de Gestão Japonês?	156
5. Que Conclusões extrair do Modelo de Gestão Japonês e da sua aplicabilidade ao mundo empresarial português	160
5.1. As características do Factor Humano que têm contribuído para a eficácia da Gestão	162
6. A Teoria “Z” da Gestão (William Ouchi)	167
6.1. A Cultura Organizacional/Empresarial “Z”	172
6.2 A argumentação de Pascale e Athos sobre o modelo de Gestão Japonês	174
Capítulo VI.: A actividade Empresarial nas décadas de 1980 e 1990 e a Gestão definida como uma nova tecnologia	177
1. Introdução	177
2. A Gestão nas décadas de 1980 e 1990: Uma Revolução em Curso!	180
2.1. A Inovação e a Gestão Empresarial na Década de 1980-1990	183
3. A Gestão Empresarial e a Qualidade: A qualidade não é uma Técnica! ...	196
4. A Competitividade da Empresa através da Responsabilização das Pessoas. <u>202</u>	
5. Aprender a gostar da Mudança: Uma nova visão da Gestão a todos os níveis	216
6. Conclusões sobre a pesquisa duma Nova Teoria da Gestão	223
Terceira Parte: O Comportamento Humano nas Organizações/ /Empresas: Aspectos particulares que contribuem para a Competitividade da Empresa através do Factor Humano.	226
Capítulo VII.: O Comportamento do Indivíduo nas Organizações/Empresas .	228

1. O Comportamento do Indivíduo nas Organizações/Empresas:	
Uma Introdução	228
2. Sistemas de Motivação	231
2.1. A “Cenoura - e - o - Bastão”	231
2.2. A Hierarquia das Necessidades	231
2.3. Motivações Decorrentes da Natureza do Trabalho	235
2.4. Hierarquias alternativas	238
2.5. Modelo de McClelland - três necessidades secundárias	240
2.6. Teoria das Expectativas - Modelo de Victor H. Vroom, 1964	242
2.7. Modelo das Expectativas (E. Lawler e L. Porter, 1968)	244
3. O Processo de Motivação e Desempenho	247
4. A Concepção de funções individuais: A motivação no trabalho individual	249
4.1. A Filosofia Tradicional	249
4.2. Filosofias Alternativas	249
5. Conclusões	258
Capítulo VIII.: Os Grupos de Trabalho	259
1. Introdução	259
2. A dinâmica dos grupos	262
3. A Concepção de funções para os grupos de trabalho: a motivação no trabalho em grupo	266
4. Conclusões	269
5. Os Círculos de Qualidade (C.Q.)	270
5.1. Definição e Objectivos dos Círculos de Qualidade	270
5.2. Porquê e Como surgiram os Círculos de Qualidade	275

5.3. Em que Contextos deverão os Círculos de Qualidade ser implantados?	278
5.4. Conclusões sobre os Círculos de Qualidade	281
Capítulo IX.: A Liderança Organizacional/Empresarial	282
1. Introdução	282
2. Teorias da Liderança - Paradigma Funcionalista (relação líder/ /subordinados)	284
2.1. Teorias dos Traços ou Características Bio-psicológicas	284
2.2. Teorias das Atitudes e dos Comportamentos	287
2.3. Teorias Situacionais/Contingenciais da Liderança	301
3. Teorias da Liderança - Contingência e Interacção nos processos de lide- rança	345
3.1. Processos Interindividuais e Liderança	345
3.2. Liderança e Processos de Grupo	358
4. Conclusão	364
Quarta Parte: Os Sistemas de Informação nas Organizações/ /Empresas: "Concepção de um Sistema de Informação para a Gestão dos Recursos Humanos".	375
Capítulo X.: Os Sistemas de Informação tradicionais das Organizações/ /Empresas	377
1. Introdução	377
2. A Contabilidade e os Aspectos Económico-Financeiros da Empresa	378
3. Os Sistemas de Informação Social: A Contabilidade e os Aspectos Sociais e Humanos da Empresa	387
3.1. O Balanço Social	387

3.2. A Experiência das Empresas Portuguesas sobre a elaboração do Balanço Social - Inquéritos e conclusões dos dados obtidos	418
3.3. A Contabilidade dos Recursos Humanos	451
Capítulo XI.: Os Sistemas de Informação para a Gestão das Organizações/ /Empresas ou o “Management Information Systems” (MIS)	492
1. A Inteligência Artificial e sua aplicação aos Sistemas de Informação Organizacionais/Empresariais	492
1.1. Introdução	492
1.2. O funcionamento da Inteligência Humana versus o funcionamento da Inteligência Artificial	494
1.3. Elementos de um Sistema de Inteligência Artificial	496
1.4. Definição de Sistemas Especialistas “Experts Systems”	499
2. Os Sistemas de Informação para a Gestão das Organizações/Empresas ou “Management Information Systems” (MIS)	500
2.1. Introdução	500
2.2. Componentes do Sistema de Informação para a Gestão (S.I.G.) - Um Modelo	505
2.3. A Tecnologia da Base de Dados	511
Capítulo XII.: Metodologias de Análise, “Design” e Desenvolvimento de Sistemas de Informação (Décadas de 1970 e 1980)	529
1. Introdução	529
2. Principais metodologias de análise, “design”, (concepção) e desenvolvimento dos Sistemas de Informação para a Gestão das Organizações/Empresas	533
3. Análise comparativa das várias metodologias de análise, “design” e desenvolvimento dos Sistemas de Informação (Anos 1970s e inícios de 1980)	537

3.1. Caracterização das várias metodologias e Recomendações	551
4. A metodologia "Structured Systems Analysis and Design Method" - SSADM (década de 1980)	563
4.1. Introdução	563
4.2 Aplicação da Metodologia "Structured Systems Analysis and Design Method" - SSADM nas Organizações/Empresas	568
 Capítulo XIII.: Escolha de uma metodologia de análise, "design" e desenvolvimento dos Sistemas de Informação para a Gestão - A Metodologia "Business Systems Planning" (B.S.P.)	 572
1. Considerações Gerais	572
2. Etapas do estudo da metodologia "Business Systems Planning" (B.S.P.).	576
 Capítulo XIV.: Sistemas de Informação Funcionais e aplicação da metodologia B.S.P. ao Subsistema de Recursos Humanos (Pessoal)	 593
1. Introdução	593
2. A Aplicação da Metodologia BSP ao Subsistema de Gestão de Recursos Humanos (Pessoal)	596
 Capítulo XV.: Conclusões Finais	 603
BIBLIOGRAFIA	609
ANEXOS	623

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1- “The Kaizen Umbrella”	138
Figura 5.2- A evolução demográfica na Sociedade Japonesa	157 e 158
Figura 6.1- Modelo da Revolução em curso na Gestão	182
Figura 6.2- A Procura da Inovação	188
Figura 6.3- A Competitividade da Empresa através da Responsabilização das Pessoas ..	202
Figura 6.4- Criar uma total Capacidade de Resposta perante o Cliente	204
Figura 7.1- Hierarquia das Necessidades (Maslow)	232
Figura 7.2- Uma hierarquia de necessidades com dois níveis	239
Figura 7.3- Motivação para produzir	243
Figura 7.4- Modelo das Expectativas de Victor H. Vroom	244
Figura 7.5- Modelo Simplificado da Teoria das Expectativas do Comportamento (Lawler e Porter)	246
Figura 7.6- O Contexto do Comportamento Individual	248
Figura 7.7- Condições fundamentais para a existência de motivação e satisfação com o trabalho	251
Figura 7.8- Condições fundamentais para a existência de motivação e satisfação com o trabalho - inclui as características nucleares das funções	252
Figura 7.9- Modelo de motivação no trabalho individual	254
Figura 8.1- A Dinâmica dos Grupos	262-A
Figura 8.2- A Concepção de funções para os Grupos de Trabalho	268-A

Figura 9.1 - Modelo de Rensis Likert - “função elo de ligação”	292
Figura 9.2 - Estilos de Liderança (Blake e Mouton, 1964)	296
Figura 9.3 - Continuum do Comportamento do Líder “(Tannenbaum e Schmidt, 1958) ..	303
Figura 9.4 - Estilos de liderança apropriados para vários grupos de situações	307
Figura 9.5 - Relação hipotética entre liderança (directiva) e satisfação dos subordinados com a estrutura das tarefas como factor contingencial	310
Figura 9.6 - Resumo das relações cognitivo-motivacionais (path-goal) - House e Mitchell, 1974	312
Figura 9.7 - Relação entre o estilo de liderança e as diferentes combinações de estruturação da tarefa e capacidade dos subordinados	313
Figura 9.8 - Representação esquemática das variáveis usadas na investigação sobre liderança (Vroom e Yetton, 1976)	317
Figura 9.9 - Estilos básicos do Comportamento do Líder (Hersey-Blanchard Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model)	320
Figura 9.10- Modelo a três dimensões (3-D) de William J. Reddin, 1970	323
Figura 9.11- Modelo a três dimensões (3-D) de William J. Reddin, 1970	324
Figura 9.12- Teoria Situacional de Liderança (Hersey e Blanchard, 1977)	327
Figura 9.13- Liderança Situacional (Paul Hersey e K. Blanchard)	330
Figura 9.14- Modelo de Liderança Situacional (alargado), (Paul Hersey e K. Blanchard) .	337
Figura 9.15- Componentes do Ambiente interno da Organização/Empresa	340
Figura 9.16- Modelo de atribuição Causal nas interações líder-membros (Green e Mitchell, 1979)	347
Figura 9.17- Um Modelo do efeito de Pigmalião/Eden, 1984)	348
Figura 9.18- Processo de Atribuição nas interações líder-membros (adaptado de Green e Mitchell, 1979)	349

Figura 9.19- Componentes essenciais da unidade de análise básica do comportamento. R é a resposta em análise (Krapel e Gasparotto, 1982)	354
Figura 9.20- Diagrama de Campo (Bales et al, 1979)	362
Figura 9.21- Modelo de Polarização - Unificação do SYMLOG (Bales, Cohen e Williamson, 1979)	363
Figura 10.1- Modelo descrevendo os Componentes do Valor de um Indivíduo para uma Organização	468
Figura 10.2- Método de Giles-Robinson	471
Figura 10.3- Modelo de Likert e Bowers, 1973	478
Figura 10.4- Relações entre as Variáveis Causais, de Intervenção e de Resultado Final ...	480
Figura 10.5- Modelo de R. Likert e Bowers (relação entre as variáveis determinantes do Valor de um Grupo para uma Organização).....	483
Figura 11.1- “Poda” em acção	495
Figura 11.2- Componentes de um Sistema de Inteligência Artificial (baseado em regras) ..	496
Figura 11.3- Configuração de um programa de Inteligência Artificial	498
Figura 11.4- O Sistema de Informação para a Gestão	501
Figura 11.5- Um Modelo de Sistema de Informação para a Gestão (S.I.G.)	506
Figura 11.6- Modelo de utilização da base de dados	512
Figura 11.7- Principais Objectivos da Utilização da Base de Dados	523
Figura 12.1- Estrutura SSADM	566
Figura 13.1- Análise de “Top down” com execução “Bottom-up”	575
Figura 13.2- Concepção Geral do Planeamento do Sistema de Informação	575
Figura 13.3- Processos da Organização/Classes de Dados e Fluxos de Dados	584

Figura 13.4- Arquitectura da Informação (inclue todos os Subsistemas da Organização/Empresa)	588
Figura 13.5- Arquitectura da Informação (inclue todos os Subsistemas da Organização/Empresa)	589
Figura 14.1- Matriz: Processos/Classes de Dados e Fluxos dos Dados no Subsistema de Recursos Humanos (Pessoal)	592
Figura 14.2- Modelo de Processos/Classes de Dados no Subsistema de Recursos Humanos (Pessoal)	598
Figura 14.3- Arquitectura da Informação-Subsistema de Recursos Humanos (Pessoal) ...	601
Figura 14.4- Concepção de um Modelo de Sistema de Informação para a Gestão dos Recursos Humanos	602

INDÍCE DE QUADROS

Quadro 4.1	- Contradições da Natureza Humana	115
Quadro 5.1	- Técnicas Principais de Resolução de Problemas utilizadas nos círculos de qualidade japoneses	150
Quadro 5.2	- Sistema de Gestão Americano (Teoria A)/Sistema de Gestão Japonês (Teoria J)	170
Quadro 8.1	- Objectivos Específicos dos Círculos de Qualidade	273
Quadro 8.2	- Vantagens possíveis dos Círculos de Qualidade	274
Quadro 8.3	- Pré-Requisitos para a Implantação dos Círculos de Qualidade	280
Quadro 9.1	- Sistemas de Gestão (Rensis Likert)	294
Quadro 9.2	- Processos de Tomada de Decisão segundo Vroom e Yetton	318
Quadro 9.3	- Estilos Eficazes Versus Estilos Ineficazes (Modelo 3-D de William J. Reddin)	325
Quadro 9.4	- Habilidade e Empenho dos Subordinados	332
Quadro 9.5	- A Selecção do Estilo de Liderança Adequado	334
Quadro 10.23	- Método do Good-Will não adquirido (Um Exemplo)	476
Quadro 10.24	- Sistemas de Gestão (Rensis Likert)	481

Quadros no âmbito dos Inquéritos aos Gestores de Recursos Humanos e aos Parceiros Sociais

Quadro 10.1	- Empresas Inquiridas/Sectores de Actividade	421
Quadro 10.2	- Formação Escolar dos Trabalhadores	422
Quadro 10.3	- Efectivos em 31 de Dez. 1990/sexo	423
Quadro 10.4	- Estrutura de Idades dos Trabalhadores em 31 Dez. 1990	424
Quadro 10.5	- Elaboração do Balanço Social pela 1 ^a vez	424
Quadro 10.6	- Elaboração do Balanço Social antes da Lei/Modelos	425
Quadro 10.7	- Utilidade da Lei 141/85 do Balanço Social	425
Quadro 10.8	- Atributos do Balanço Social (interpretações a priori)	428
Quadro 10.9	- Balanço Social-instrumento de Gestão de Recursos Humanos	430 e 431
Quadro 10.10	- Elaboração do Balanço Social com dados adicionais para efeitos de Gestão de Recursos Humanos	433
Quadro 10.11	- O Balanço Social necessita de ser completado com estudos sobre o “Comportamento Humano” na Empresa	433
Quadro 10.12	- Balanço Social completado com estudos sobre o “Comportamento Humano” na Empresa - grau de importância atribuído pelas empresas	434
Quadro 10.13	- A empresa possui grupo de psicólogos/sociólogos ou recorre a gabinetes de consultoria para realizar os estudos sobre o “Comportamento Humano”.	435

Quadro 10.14 - Frequência com que são realizados os estudos sobre o “Comportamento Humano”	436
Quadro 10.15 - Conteúdo do Balanço Social (Ref ^a à Lei nº 141/85)	436
Quadro 10.16 - Outras informações que o Balanço Social deve conter	437
Quadro 10.17 - Auditoria da Informação Social	438
Quadro 10.18 - Auditoria Social	439
Quadro 10.19 - Divulgação do Balanço Social (nível interno)	440
Quadro 10.20 - Divulgação do Balanço Social (ao exterior)	440
Quadro 10.21 - Balanço Social - Instrumento de motivação dos trabalhadores	441
Quadro 10.22 - Quadro Resumo das Respostas do Parceiros Sociais ao Inquérito sobre “O Balanço Social”	444/446

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo I** - Abordagem Clássica (Princípios).
- Anexo II** - Abordagem Sistémica (Princípios).
- Anexo III** - Classificação dos Sistemas segundo "Stafford Beer".
- Anexo IV** - Hierarquia dos Sistemas (Kenneth Boulding).
- Anexo V** - Conceitos da Gestão oriundos da Cibernética.
- Anexo VI** - Tipos de Sistemas (Teoria dos Sistemas).
- Anexo VII** - Características das Organizações/Empresas como Sistemas Abertos.
- Anexo VIII** - Teoria da Contingência (Pesquisa de Burns e Stalker).
- Anexo IX** - Tipologia das Tecnologias segundo Thompson (Teoria da Contingência).
- Anexo X** - Inquérito aos Directores e/ou Responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos.
- Anexo XI** - Inquérito aos Parceiros Sociais sobre o tema "O Balanço Social".
- Anexo XII** - Cartas do CEGE (Centro de Estudos de Gestão) do Instituto Superior de Economia e Gestão a solicitar o preenchimento dos Inquéritos.
- Anexo XIII** - Carta da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (A.P.G.) a solicitar a boa colaboração no preenchimento dos Inquéritos.
- Anexo XIV** - Lista de Empresas que responderam ao Inquérito.
- Anexo XV** - Lei Nº 141/85 de 14 de Novembro de 1985 sobre o "Balanço Social" em Portugal.
- Anexo XVI** - Decreto-Lei Nº 9/92 de 22 de Janeiro de 1992 sobre o "Balanço Social" em Portugal.

INTRODUÇÃO

Este trabalho de investigação cujo título é: *A Competitividade da Empresa através da Gestão dos Recursos Humanos* foi desenvolvido em quatro partes.

Na **Primeira Parte** procedemos à caracterização das *Teorias da Gestão* desde a Antiguidade à Teoria da Contingência (Década de 1970) mas dando ênfase aos *Aspectos Sociais e Humanos da Empresa*.

Começámos por uma introdução às Ciências Empresariais no sentido de traçar uma breve resenha sobre a origem, evolução, conteúdo e objecto do estudo da Economia da Empresa e da Gestão, visto que, o nosso tema incide sobre vários aspectos importantes da vida das empresas e da sua gestão.

Em relação às *origens da Economia da Empresa* merecem-nos especial referência as obras de contabilidade italianas do séc. XV (Luca Paciolo) e as diversas contribuições europeias: francesas, suíças, austríacas, alemãs e italianas que foram progressivamente dando ênfase ao aspecto teórico-abstracto das Empresas.

Quanto às *origens da Gestão* iremos referir uma corrente de investigadores (britânicos e norte-americanos) que movidos por motivos urgentes de índole prática foram dando preferência ao aspecto empírico-pragmático das relações económicas - estes estudiosos empenharam-se fundamentalmente na elaboração de ramos especializados da Economia da Empresa.

Todavia, nos últimos anos, no mundo anglo saxónico tem-se manifestado a inquietude por uma concepção de conjunto, com o fim de reunir todos os ramos especializados e superespecializados num marco unitário e sistemático de uma disciplina comum - a *Economia da Empresa*.

Quanto à evolução, conteúdo e objecto de estudo da *Gestão* passámos em revista: a influência dos filósofos desde a Antiguidade, a influência da Organização da Igreja Católica, a Organização Militar, a Revolução Industrial, os Economistas liberais, a Escola da Gestão Científica (Taylor), a Teoria Clássica da Gestão

Fayol) e numerosas outras escolas (Teorias) da Gestão do séc. XX: Teoria das Relações Humanas (1930), Teoria da Burocracia, Teoria dos Sistemas (1950), Teoria do Desenvolvimento Organizacional (1960) e Teoria da Contingência (1970), procurando dar ênfase ao modo como tratam os *Aspectos Sociais e Humanos das Organizações/Empresas*.

Procedemos assim porque todas estas teorias da gestão são aplicáveis às situações de hoje e o gestor necessita conhecê-las bem para ter à sua disposição um leque de alternativas para cada situação. A nossa análise foi sistematizada em dois capítulos:

- CAP. I - Situámo-nos desde os Primórdios da Gestão à Teoria "Estruturalista" e
- CAP. II - Situámo-nos da Teoria Geral dos Sistemas à Teoria da Contingência na Gestão.

O primeiro capítulo apresenta as teorias da gestão mais tradicionais e o segundo capítulo, as teorias da gestão mais contemporâneas, as quais ao longo do nosso trabalho serão mencionadas repetidas vezes.

Na Segunda Parte cujo título é: *O Desenvolvimento (Mudança) Organizacional e a necessidade de uma nova Teoria da Gestão - Décadas de 1980 e 1990: Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos da Empresa*, esta temática foi subdividida nos seguintes capítulos:

- CAP. III - O aparecimento (necessidade) de uma nova Teoria da Gestão;
- CAP. IV - A Gestão nas Empresas Americanas "Bem Geridas" ou com sucesso: Ênfase na produtividade através das Pessoas ;
- CAP. V - A Gestão nas Empresas Japonesas: Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos;
- CAP. VI - A Actividade Empresarial nas décadas de 1980 e 1990 e a Gestão definida como uma nova Tecnologia.

No capítulo III, apresentamos com base em investigações de alguns estudiosos como por Ex: Peter Drucker, Tom Peters, William Ouchi, Henry Mintzberg entre outros, uma crítica às teorias da gestão tradicionais (referidas na 1ª parte do

trabalho) e aos modelos racionais que não nos parecem serem compatíveis com as ambiguidades e os paradoxos do mundo actual, em função da turbulência (ritmo de mudanças) em que vivemos nos nossos dias e à influência que essas mudanças no ambiente exercem sobre a vida das organizações / empresas e particularmente sobre a sua gestão.

No capítulo IV e ainda com base nos trabalhos realizados pelos mesmos investigadores apresentamos muito sumariamente uma caracterização da Gestão nas Empresas Americanas "Bem Geridas" ou com sucesso, onde referimos alguns aspectos comuns de práticas de gestão nestas empresas, como por exemplo: o Sistema de Valores / Filosofia Empresarial, a linguagem, a estrutura e a cadeia de comando, a formação e o recrutamento de novos gestores, a divulgação da informação, os incentivos e a produtividade pelas pessoas.

No capítulo V referimos alguns aspectos que nos merecem particular atenção na Gestão das Empresas Japonesas, como por exemplo: a homogeneidade populacional, o sistema de trabalho: relação Governo / Empresa / Sindicatos, o tratamento paternalista concedido aos empregados, o emprego vitalício (por longo tempo), o processo de tomada de decisões, os círculos de qualidade japoneses, o sistema escolar e sua repercussão no desempenho dos trabalhadores.

Apresentamos ainda algumas conclusões e uma reflexão sobre a aplicabilidade deste modelo de gestão ao mundo empresarial português.

Outro aspecto que nos mereceu particular atenção foi a *Teoria Z* de *W. Ouchi*, que assenta fundamentalmente nos argumentos de: *Produtividade, confiança e subtilidade* - interpretámos esta teoria como sendo uma teoria normativa que tenta explicar como as pessoas nas empresas devem ser motivadas para que a sua produtividade aumente.

No capítulo VI apresentamos uma crítica aos sistemas de análise demasiado quantitativos e ao exagerado ênfase colocado no *papel* em vez de nas *pessoas* para afirmarmos (com base nos desenvolvimentos já apresentados nos três capítulos anteriores) que está em curso uma revolução nas Teorias da Gestão e que o conceito de *LIDERANÇA* nos parece crucial para essa revolução.

Na ambição de aprofundar a questão da *liderança* procedemos ao seu enquadramento mais vasto no âmbito do Comportamento Organizacional e portanto desenvolvemos uma **Terceira Parte** do nosso trabalho à qual atribuímos o título: *O Comportamento Humano nas Organizações / Empresas - Aspectos particulares que contribuem para a competitividade da Empresa através do factor humano.*

Na **Terceira Parte** a nossa análise foi sistematizada nos capítulos:

- CAP. VII - O Comportamento do Indivíduo nas Organizações / Empresas - onde referimos as principais teorias da motivação que tentam explicar o porquê do comportamento e o desempenho que lhe está associado.
- CAP VIII - Referimo-nos aos Grupos de Trabalho, na medida em que as organizações / empresas usam os grupos para atingir diversos objectivos importantes, e por seu lado, as pessoas também têm certos objectivos ao participar em grupos. Uma questão que nos mereceu realce é que em certos aspectos o comportamento das pessoas reunidas em grupo difere do seu comportamento quando sozinhas - existe uma complexidade de interacções e de variáveis envolvidas no processo "grupál".

Por último, referimos em particular alguns aspectos importantes de um tipo de grupo de trabalho que foi alvo de numerosas investigações nas décadas de 1970/80

- Os Círculos de Qualidade.

- No CAP IX, centramos a nossa análise na questão fundamental do nosso trabalho - *A Liderança nas Organizações / Empresas*. Tratamos este tema subdividindo-o em dois paradigmas diferentes mas que se complementam.

Num primeiro paradigma referimos a relação líder / subordinados e algumas das principais teorias, apresentando uma classificação que assenta em três parâmetros:

- Teorias que se reclamam dos traços ou características bio-psicológicas;
- Teorias que se reclamam das atitudes e/ou comportamentos manifestados;

- Teorias que dão ênfase à variável situação / contingência.

Num segundo paradigma referimos as Teorias da Liderança - Contingência e Interacção nos processos de Liderança - com a intenção de centrar a análise não apenas na relação líder / subordinados versus situação, mas no próprio processo de Liderança, com base no conceito de interacção, relações de interdependência das variáveis e passando da análise a nível interindividual para a análise da liderança e processos de grupo.

Na Quarta Parte cujo título é: *Os Sistemas de Informação nas Organizações / Empresas "Concepção de um Sistema de Informação para a Gestão dos Recursos Humanos"*, desenvolvemos o nosso trabalho em seis capítulos:

- CAP. X - Os Sistemas de Informação Tradicionais da Empresa;
- CAP. XI - Os Sistemas de Informação para a Gestão das Organizações / Empresas ou "Management Information Systems" (MIS);
- CAP. XII - Metodologias de Análise, "Design" e Desenvolvimento dos Sistemas de Informação (Décadas de 1970 e 1980);
- CAP. XIII - Escolha de uma Metodologia de Análise, "Design" e Desenvolvimento dos Sistemas de Informação para a Gestão das Organizações / Empresas - a Metodologia B.S.P. "Business Systems Planning".
- CAP. XIV - Sistemas de Informação funcionais e aplicação da Metodologia B.S.P. "Business Systems Planning" ao Subsistema de Recursos Humanos.
- CAP. XV - Conclusões Finais

No Capítulo X começamos por referir os sistemas de informação tradicionais da empresa: a informação contabilística e sua relação com os aspectos económico - financeiros da empresa. Seguidamente, passamos à informação social e ao Balanço Social - e apresentamos *dois inquéritos*. Um deles foi respondido pelos gestores e/ou responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos e o outro pelos Parceiros

Sociais. O nosso objectivo ao realizar estes inquéritos foi fazer um diagnóstico acerca da *Experiência das Empresas Portuguesas sobre a elaboração do Balanço Social*. Ainda neste capítulo referimo-nos também à contabilidade dos Recursos Humanos - como corrente de investigação dos finais da década de 1960 e início de 1970 que surgiu devido essencialmente ao desenvolvimento de uma corrente de pensamento socio-económica que tende cada vez mais a valorizar o factor humano e que tem por objectivo: proporcionar informação aos responsáveis (dirigentes) das empresas, que indique com precisão, a todo o momento, o valor do seu capital humano.

No capítulo XI pretendemos referir os sistemas de informação para a Gestão das Organizações / Empresas "Management Information Systems" (MIS) mas numa perspectiva mais recente. Nesse sentido, começámos por mencionar a *Inteligência Artificial* e sua aplicação aos Sistemas de Informação Organizacionais / Empresariais, as características básicas dos sistemas de Informação para a Gestão e a *tecnologia da Base de Dados*.

No capítulo XII apresentamos sumariamente algumas das metodologias de análise, "design" e desenvolvimento dos Sistemas de Informação mais divulgadas nas décadas de 1970 e 1980.

No capítulo XIII, após uma análise comparativa das várias metodologias, procedemos à escolha de uma das metodologias que em nossa opinião, e de acordo com alguns investigadores, mais se adequa aos Sistemas de Informação para a Gestão das Organizações / Empresas - a metodologia "*Business Systems Planning*" (B.S.P.). Apresentamos ainda duas aplicações por nós realizadas da referida metodologia em duas empresas portuguesas de grande dimensão (uma empresa industrial e uma empresa de serviços).

No Capítulo XIV referimos os Sistemas de Informação funcionais e apresentamos uma aplicação da metodologia *Business Systems Planning* (B.S.P.) ao Subsistema de Recursos Humanos e terminamos com a concepção sistémica de um modelo de Sistema de Informação para a Gestão dos Recursos Humanos.

No capítulo XV apresentamos as nossas conclusões finais.

Primeira Parte

Breve caracterização da evolução das Teorias da Gestão desde a Antiguidade à Teoria da Contingência (Década de 1970): Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos da Empresa.

INTRODUÇÃO

- I. As Ciências Empresariais: A Economia da Empresa e a Gestão¹
- II. Origem, evolução, conteúdo e objecto de estudo da Gestão

¹ GUTENBERG, Erich - *Fundamentos de La Economia de Empresa*, Tomo I, Buenos Aires, Libreria El Ateneo Editorial, 1961, pp. VII-XLIV.

CRUZ VIDAL, C. Léglise - *L'Economie de L'Entreprise et son enseignement au Portugal*, Lisboa, 1956.

CRUZ VIDAL, C. Léglise - "O Ensino das Ciências Empresariais em Portugal" *Separata da Revista de Contabilidade e Comércio*, Porto, Nº 185/6, 1984, pp. 71-81.

CRUZ VIDAL, C. Léglise - "O Ensino da Gestão em Portugal", *Documentos de Trabalho*, Nº 2, Lisboa, Centro de Estudos e Documentação Europeia (CEDE) - Instituto Superior de Economia e Gestão, 1990, 12 páginas.

I. AS CIÊNCIAS EMPRESARIAIS: A Economia da Empresa e a Gestão

1. A ORIGEM, EVOLUÇÃO, CONTEÚDO E OBJECTO DA ECONOMIA DA EMPRESA

1.1. A era da Contabilidade

Uma simples observação retrospectiva comprova-nos que o ponto de partida da Economia da Empresa remonta às obras de contabilidade italianas do séc. XV². A primeira obra deve-se a Luca Paciolo "Tractatus XI particularis de computis et scripturis" que foi incorporada em *Summa de Arithmetica, Geometria Proportioni et Proportionalita*, Veneza, 1494.

1.2. A era das Ciências Comerciais

Esta etapa caracteriza-se pela ênfase na contabilidade ser desviada para os fenómenos comerciais, e, deve ser desdobrada em duas épocas distintas: a época do sistema mercantilista e a época do sistema liberal.

Nestas épocas merecem-nos referência principalmente as contribuições italianas, francesas e alemãs.

²Não pretendemos esquecer que as primeiras notícias sobre a arte de dar ênfase às contas, remontam à antiguidade Grega e Romana, chegando mesmo aos Fenícios e Egípcios.

Época do Sistema Mercantilista

A contribuição italiana de maior relevo foi a obra *Pratica della Mercatura* (1335 - 1343) escrita pelo florentino Fr. BALDUCCI PEGOLETTI.

A maior contribuição francesa foi a obra de *Parfait négociant ou instruction générale pour ce qui regarde le commerce de toute sorte de marchandise* dedicada a Colbert. O autor desta obra foi JACQUES SAVARY (1622 - 1690).

A maior contribuição alemã ficou a dever-se a KARL G. LUDOVICI (1707 - 1778). a sua obra fundamental foi *Eröffnete Akademie der Kaufleute oder vollständiges Kaufmanns - Lexicon* (Enciclopédia dos Homens de Negócio) (1752 - 1756), com 2ª edição em 1767 - 1768.

Época do Sistema Liberal: A decadência da Economia da Empresa

Na Alemanha no séc. XIX, com o sistema liberal, a posição do comércio declinou e todas as atenções se dirigiram para a empresa industrial. Os problemas relacionados com a vida individual das empresas foram remetidos para a periferia científica e foi dado grande ênfase à Economia Política (conjunto económico - nacional).

Em França, no séc. XIX com a aparição da obra *Traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles* (Tratado teórico e prático das empresas industriais, comerciais e agrícolas) de I.G. COURCELLE - SENEUIL (Paris, 1855, 3^a ed., Paris 1872) parecia haver lugar para o desenvolvimento da Economia da Empresa. Porém, esta obra não encontrou ambiente favorável para formar uma autêntica Escola da Economia da Empresa, porque os estudiosos e investigadores também davam primazia à Economia Política.

Em Itália, com a obra de FRANCESCO VILLA (1801 - 1884) *Elementi di amministrazioni e contabilità* (Elementos de Administração e Contabilidade, Pavia, 1850) tentou-se introduzir a expressão de *Ciência de la administración* como designação desta disciplina, expressão que através do léxico francês e posteriormente do norte americano terá papel importante entre nós.

Grande polémica surge acerca da designação a atribuir à Economia da Empresa. Várias obras foram publicadas no sentido de esclarecer diversas confusões existentes. Mas com Fabio BESTA (1845 - 1922) a escola italiana da Economia da Empresa deu um grande passo para trás, limitando-a ao estudo das técnicas da Contabilidade. A doutrina de BESTA, dominou em Itália até finais da 1^a Guerra Mundial.

1.3. Renascimento da Economia da Empresa

A era do liberalismo económico à qual se deve a decadência da Economia da

Empresa durante o século XIX, voltou a criar as circunstâncias propícias para o seu desenvolvimento.

O ritmo da Revolução Industrial fez sentir a necessidade de técnicos especializados para as múltiplas categorias de empresas nascentes.

Com o apoio dos círculos empresariais, das câmaras de comércio e organismos municipais nasceram vários centros universitários especializados. Entre os primeiros, devemos mencionar o *Wharton School of Finance and Commerce de la Pennsylvania University* de Filadelfia e a *École des Hautes Études Commerciales* de Paris, fundados em 1881.

Tomando como modelo a *Wharton School* surgiram muitas outras universidades americanas, como as de Winsconsin, California, Chicago, Michigan, Illinois, etc., que procederam à criação de departamentos para a docência e investigação da Business Administration.

Uma corrente de investigação semelhante iria surgir na Europa. Em 1898, assistimos à fundação de três institutos universitários (Áustria e Alemanha). Um ano mais tarde foi inaugurado um outro na Suíça.

Em 1901 foram criados outros institutos universitários na Alemanha, em 1902 na Itália e posteriormente na Inglaterra.

Com a abertura das escolas universitárias de Ciências Comerciais começa uma nova etapa na trajectória da Economia da Empresa.

Todavia, a influência do meio ambiente foi decisiva para separar os investigadores em duas grandes correntes:

- Uma, representada pelos estudiosos britânicos e norte-americanos, deu preferência ao aspecto *empírico - pragmático* das relações económicas;
- A outra, específica dos economistas europeus, particularmente suíços, austríacos, alemães e italianos deu ênfase ao aspecto *teórico-abstracto*.

Os resultados das investigações foram diferentes mas complementares. Enquanto os economistas anglosaxónicos se empenharam na elaboração e desenvolvimento de ramos especializados da Economia da Empresa, os europeus preferiram estudar o tronco da disciplina.

1.3.1. A Corrente Continental Europeia

a) Contribuições Suíças

O ponto de partida da corrente continental europeia foi a Escola Suíça representada pelas obras de LEO GOMBERG (1903 - 1908). Mas a Economia da Empresa permaneceria ainda limitada à disciplina da *Ciencia Contable*.

Em divergência com a concepção contabilista de Gomberg esteve um colega seu, Johann SCHÄR, que pretendeu desenvolver uma Economia da Empresa comercial, através da sua obra *Allgemeine Handelsbetriebslehre* (Economia Comercial geral), publicada em Berlim em 1911, 5ª edição em 1923.

A primeira grande controvérsia metodológica sobre a Economia da Empresa está ligada aos nomes de outros economistas Suíços do início do séc. XX. Estes investigadores pretenderam lançar as bases da Economia da Empresa partindo da Economia Política (a Economia da Empresa seria uma disciplina totalmente dependente da Economia Política).

b) Contribuições Austríacas

A corrente da Economia da Empresa encontrou profundas raízes na Áustria. Em meados do séc. XV é de salientar a obra *Della mercatura e del mercante perfetto* de Benedetto COTRUGLI, que pertencia à monarquia austríaca.

Devido à sua posição especial no comércio internacional, a partir de meados do séc. XIX surgem várias escolas comerciais superiores que foram o berço da Economia da Empresa austríaca.

c) Contribuições Alemãs

A ciência alemã foi a que no séc. XX marcou o ponto culminante da trajectória da Economia da Empresa. O período da consolidação da Economia da Empresa começou depois da 1ª Guerra Mundial, com a rápida multiplicação dos investigadores, constituição de grandes escolas, publicação de enciclopédias, bibliotecas especializadas e sobretudo a aparição de obras mestras, entre cujos autores devemos salientar ao lado de NICKLISH, pelo menos Eugen SCHMALENBACH (1873 - 1955), Fritz SCHMIDT (1882 - 1950), Ernst WALB (1880 - 1946), Alexander HOFFMANN (1879 - 1946), etc.

NICKLISH foi desde o primeiro instante defensor da separação entre a Economia Política e a Economia da Empresa, com o argumento de que na Economia Política os fenómenos são analisados numa perspectiva de generalidade, enquanto que na Economia da Empresa, pelo contrário, são no "*ángulo de interés de la empresa individual medido con la visión del empresario responsable*".

Entre os investigadores alemães da geração actual da Economia da Empresa, devemos mencionar Erich GUTENBERG, cuja obra monumental *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* (Fundamentos da Economia da Empresa), 1951, 4ª ed. 1958 se tornou famosa em todo o mundo.

d) Contribuições Italianas e Francesas

O movimento cultural para a edificação da Economia da Empresa surgiu desde a 1ª Guerra Mundial também em Itália e França.

A corrente italiana está vinculada ao nome de Gino ZAPPA.

Em França, o autor mais representativo foi Gabriel L. CAMPION, com a sua obra fundamental *Taité des entreprises privées* (1945 - 1948).

Seria injusto não mencionarmos o mundialmente conhecido Henri FAYOL, ainda que o seu nome esteja estreitamente vinculado ao desenvolvimento de um

ramo especializado da Economia da Empresa: A Administração da Empresa.

1.3.2. A Corrente Anglo saxónica

A segunda grande corrente contemporânea da Economia da Empresa é a corrente anglosaxónica. Os investigadores britânicos e norte americanos com o espírito pragmático que tanto os caracteriza preferiram um caminho distinto do dos seus colegas europeus continentais.

Deixando de lado a preocupação teórica, movidos por motivos urgentes de índole prática dedicaram-se a forjar ferramentas indispensáveis para os homens de negócios na medida em que os casos empíricos as requeriam.

Enquanto os economistas europeus continentais persistiam no estudo do tronco central da Economia da Empresa, com a finalidade de lançar as bases de uma Teoria Geral, os anglosaxões preferiam dedicar-se à elaboração e desenvolvimento dos seus ramos especializados.

a) Contribuições Inglesas

Ainda que em Inglaterra a designação *Business Economics* aluda ao conjunto da Economia da Empresa, na realidade o centro de interesse está deslocado para alguns ramos especializados, como por Ex.:

- Chartered Accountant
- Business Administration
- Business Finance y Money and Banking.

b) Contribuições Norte - americanas

Mais refinada ainda é a especialização nos Estados Unidos da América. Do tronco comum que na Europa se denomina de Economia da Empresa destacam-se em primeiro plano dois ramos primários:

- Business Administration
- Industrial Engineer

Cada um destes ramos subdivide-se depois em vários ramos secundários de especialização.

Nos últimos anos, no mundo anglosaxónico tem-se manifestado a inquietude por uma concepção de conjunto, com o fim de reunir todos estes ramos especializados e superespecializados dentro de um marco unitário e sistemático de uma disciplina comum - a ECONOMIA DA EMPRESA.

Como sintomas desta orientação, citamos a obra de Philip W.S. ANDREWS, *Manufacturing Business* (Londres 1949) e a de Ioel DEAN, *Managerial Economics*, New York, 1951.

Depois da 2ª Guerra Mundial, os norteamericanos ao desenvolverem a técnica da investigação operacional deram grande impulso ao desenvolvimento da Teoria da Economia da Empresa.

Para além das empresas privadas estão interessados nestas técnicas os círculos militares e os organismos administrativos do Estado.

O problema é que nestas organizações não é apenas a tradicional questão da direcção, organização ou administração científica, mas também, a introdução de novas técnicas operacionais: a programação linear, a teoria dos jogos e outras que deixam antever a utilidade e importância da Economia da Empresa, não só para as empresas privadas, como também, para os negócios do Estado e muito particularmente para as arriscadas operações em tempo de guerra.

Assim se explica o grande interesse que os círculos militares mostram pelo desenvolvimento dos modernos métodos da Economia da Empresa.

Deste modo, é de esperar que a multiplicidade de conhecimentos especializados que andam dispersos pelas mais heterogéneas disciplinas se integrem num só sistema - A ECONOMIA DA EMPRESA.

II. A ORIGEM, EVOLUÇÃO, CONTEÚDO E OBJECTO DA GESTÃO

Na origem da Gestão "Management" está uma vasta corrente de investigadores anglosaxónicos (ingleses e norteamericanos) que em virtude do seu espírito pragmático seguiram uma orientação diferente da corrente de investigação da Europa Continental que esteve na origem da Economia da Empresa.

Em relação ao conceito de GESTÃO "Management", as definições têm sido diversas. Em vez de "gestão" alguns estudiosos utilizam a designação "administração" e outros preferem "direcção", atribuindo ao termo "gestão" um conteúdo subordinado ao de "administração" ou "direcção".

Deste modo a "administração" e "direcção" estariam relacionadas com a definição dos objectivos principais das Organizações / Empresas e das decisões fundamentais de natureza estratégica, como por exemplo: a definição dos produtos ou serviços, a escolha dos mercados etc. A "gestão" trataria do processo de escolha e implantação dos meios necessários e suficientes para alcançar esses objectivos (formação do pessoal, finanças, produção...).

O termo "gestão" que nós iremos utilizar não se refere especificamente a qualquer destes conceitos particulares, mas pelo contrário, pretende abarcar os dois ao mesmo tempo. Identifica-se com o conceito de "Management" tal como o definiu P. Drucker ³: *A gestão é uma disciplina isto é um corpo organizado de conhecimentos e como tal, aplicável em qualquer parte; é também uma cultura.*

Quanto à evolução, conteúdo e objecto de estudo da Gestão e como iremos analisar com algum pormenor nos capítulos I e II, merecem-nos referência: a influência dos Filósofos desde os tempos da Antiguidade, a influência da Organização da Igreja Católica, a Organização militar, a Revolução Industrial (séc. XVIII e XIX), os Economistas Liberais (séc. XVIII e XIX), até que no início do séc. XX surge com Frederick Taylor a denominada "Escola da Gestão Científica" e com Henri Fayol a Teoria Clássica da Gestão. Numerosas outras Escolas (Teorias) da Gestão foram surgindo ao longo do séc. XX: Escola das Relações Humanas (1930),

³DRUCKER, Peter: *Task, Responsibilities, Practices*, N.York, Harper e Row, 1974, p. XII.

Teoria da Burocracia, Teoria dos Sistemas (1950) , Escola do Comportamento Humano (finais de 1950), Escola do Desenvolvimento Organizacional (anos de 1960) e Teoria da Contingência (década de 1970).

O significado e o conteúdo da gestão ⁴ sofreram grande ampliação e aprofundamento através das diferentes teorias que iremos analisar.

O próprio conteúdo do estudo da gestão varia muito de acordo com a teoria ou escola considerada.

Iremos apresentar, não especificamente a abordagem e conteúdo de uma única corrente com o desconhecimento das demais, mas uma visão ampla, simplificada, comparativa e crítica de cada teoria da gestão, salientando o modo como as diferentes teorias dão ênfase aos aspectos sociais e humanos das organizações / empresas.

A "Teoria Geral da Gestão" começou com o que denominaremos de "ênfase nas tarefas" (actividades executadas pelos operários na fábrica), com a Gestão Científica de Taylor.

A seguir, a preocupação básica passou para a "ênfase na estrutura", com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria "Estruturalista" da Gestão.

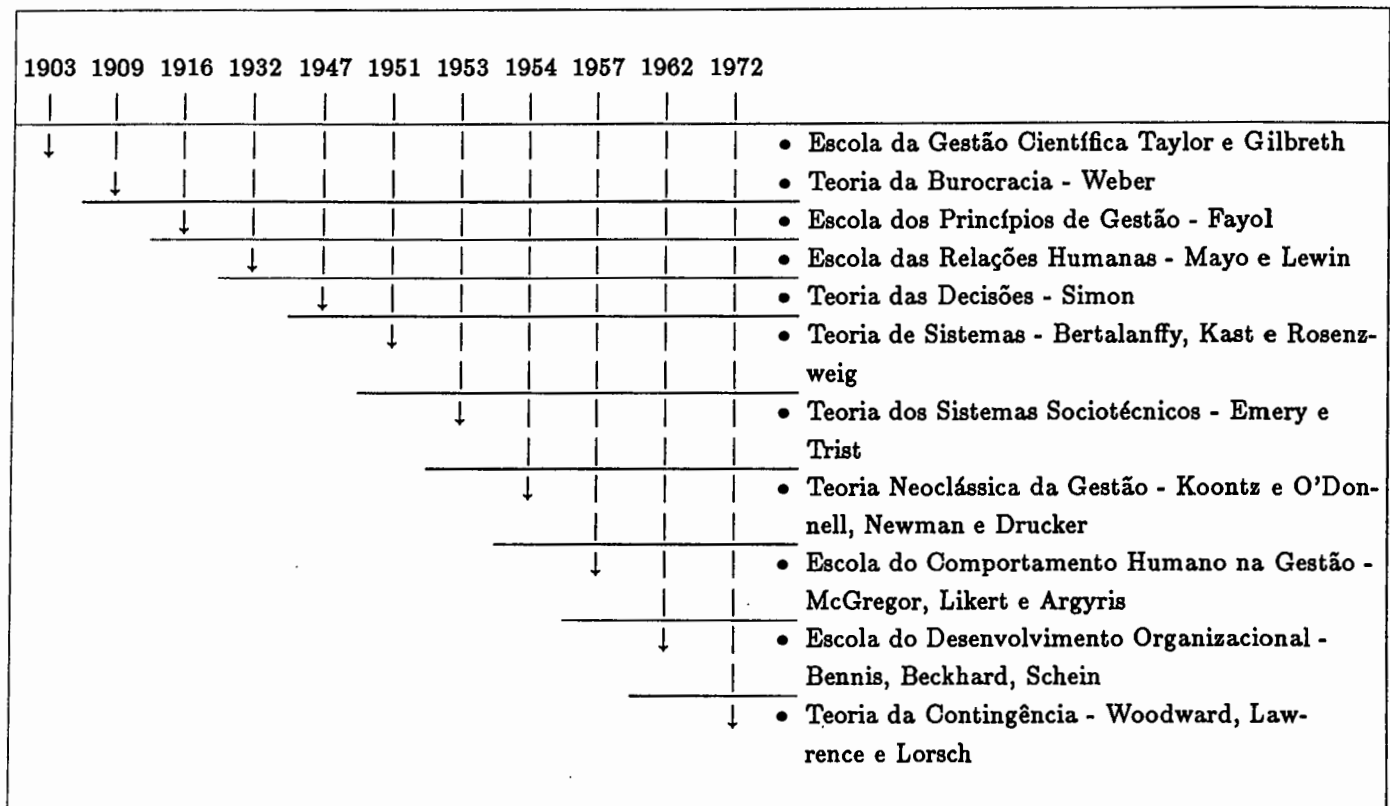
A reacção humanista surgiu com a "ênfase nas pessoas" através da Teoria das Relações Humanas, posteriormente desenvolvida pela Teoria do Comportamento Humano e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

"A ênfase no ambiente" surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Esta, também desenvolveu a "ênfase na tecnologia".

Cada uma dessas cinco variáveis: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia - provocou a seu tempo uma diferente teoria da gestão, marcando um passo gradativo no desenvolvimento da "Teoria Geral da Gestão".

Cada teoria (da gestão) procurou privilegiar ou dar ênfase a uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando para plano secundário todas as demais.

⁴CHIAVENATO, Idalberto - *Introdução à Teoria Geral da Administração* 3^a ed., São Paulo, McGraw Hill, 1983, pp. 1-13.



AS PRINCIPAIS TEORIAS DA GESTÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS

ÊNFASE	TEORIAS DA GESTÃO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
nas Tarefas	Gestão Científica	Racionalização do trabalho a nível operacional.
na Estrutura	Teoria Clássica	Organização formal.
	Teoria Neoclássica	Princípios gerais da gestão. Funções do gestor.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria "Estruturalista"	Abordagem múltipla: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.
nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Humano nas Organizações	Estilos de gestão. Teoria das decisões. Integração dos objectivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planeada. Abordagem de Sistema aberto.
	Teoria "Estruturalista" Teoria "Neo-estruturalista"	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de Sistema aberto.
no Ambiente	Teoria da Contingência	Análise Ambiental. (Imperativo ambiental). Abordagem do Sistema aberto.
na Tecnologia	Teoria da Contingência	Gestão da Tecnologia. (Imperativo Tecnológico)

O ESTADO ACTUAL DA TEORIA DA GESTÃO

Na realidade, cada teoria da gestão surgiu como resposta aos problemas empresariais mais relevantes da sua época. E, neste aspecto, todas foram bem sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas.

De certo modo, todas as teorias da gestão são aplicáveis às situações de hoje. E o gestor necessita conhecê-las bem para ter à sua disposição um leque de alternativas interessantes para cada situação.

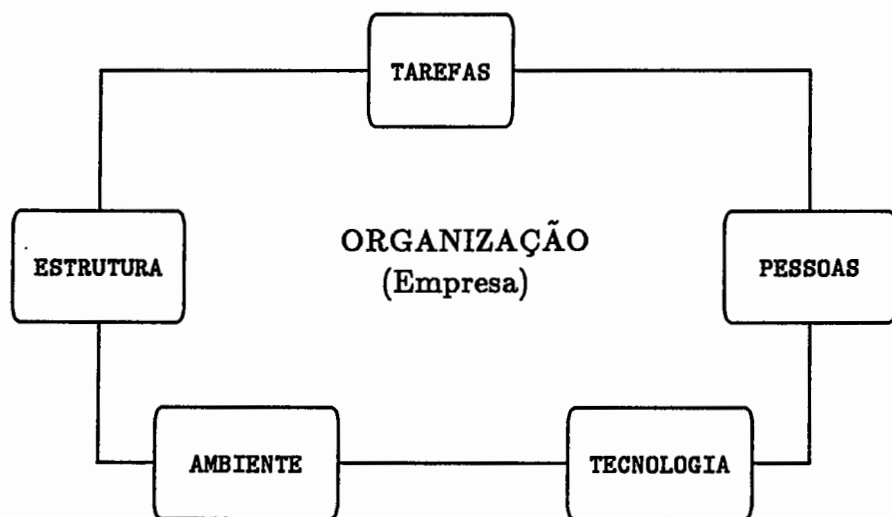
Por exemplo, a moderna indústria automobilística utiliza em suas linhas de montagem os princípios da Gestão Científica, em sua estrutura os princípios da Teoria Clássica e Neoclássica. A sua organização empresarial como um todo pode ser explicada pela Teoria da Burocracia. Seus supervisores são preparados segundo a abordagem da Teoria das Relações Humanas.

Enquanto os gestores se preocupam com a Teoria do Comportamento Humano nas Organizações e os dirigentes da área dos Recursos Humanos com a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, as relações da empresa com a comunidade são consideradas sob a perspectiva da Teoria “Estruturalista” e “Neo-estruturalista” e da Teoria da Contingência. O “interface” com a tecnologia é explicado pela Teoria da Contingência.

O estado actual da Teoria da Gestão é muito complexo: permite uma variedade enorme de abordagens a respeito de seu objecto de estudo e engloba um enorme leque de variáveis que devem ser levadas em consideração.

Hoje em dia, a Teoria da Gestão estuda a gestão das empresas e demais tipos de organização do ponto de vista da interacção e interdependência das cinco variáveis principais, sendo cada qual objecto específico de estudo por parte de uma ou mais correntes.

As cinco variáveis básicas: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente constituem os principais componentes no estudo da gestão das empresas. O comportamento desses componentes é sistémico e complexo: cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes.



As cinco variáveis básicas na "Teoria Geral da Gestão"

Na realidade a adequação entre essas cinco variáveis constitui o principal desafio da gestão. Devido à crescente importância da gestão e devido aos novos e complexos desafios com que se defronta, os especialistas e investigadores têm-se concentrado em algumas partes ou em algumas variáveis isoladas do enorme contexto de variáveis que intervêm - cada qual com a sua natureza, seu impacto, sua duração, sua importância, etc. - na estrutura e no comportamento das organizações dificultando sua visão global.

À medida que, a gestão se defronta com novos desafios e novas situações que se desenvolvem com o decorrer do tempo, as doutrinas e teorias da gestão precisam de adaptar suas abordagens ou modificá-las completamente para continuarem úteis e aplicáveis. Isto explica, em parte, os gradativos passos da Teoria da Gestão no decorrer deste século.

Para a Teoria Clássica - pioneira na história da gestão - o conteúdo do estudo da gestão incidia sobre os métodos e processos de trabalho de cada operário. Em algumas décadas, esse conteúdo foi gradativamente se elevando em nível e em amplitude, até atingir com a Teoria da Contingência, aquilo que está mais fora do que dentro da organização: o seu contexto ambiental.

O objecto de estudo da gestão sempre foi a acção organizacional, inicialmente entendida como um conjunto de cargos e tarefas, depois como um conjunto de órgãos e funções, desdobrando-se posteriormente numa complexa gama de variáveis até chegar à concepção de sistema.

As mais recentes teorias da gestão têm por objecto o estudo da organização como um sistema constituído por subsistemas que interagem entre si e com o ambiente externo.

A GESTÃO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

A gestão é um fenómeno universal no mundo moderno. Cada organização e cada empresa requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas actividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido para objectivos previamente determinados, para a obtenção e afectação de diferentes recursos, etc..

O gestor é um profissional cuja formação deverá ser muito ampla e variada:

- Necessita conhecer disciplinas heterogéneas (Matemática, Direito, Psicologia, Sociologia, Estatística, etc.).
- Necessita lidar com pessoas (que executam tarefas ou que planeiam, organizam, controlam, prestam assessoria, pesquisam, etc.) que lhe estão subordinadas, ao mesmo nível ou acima dele.
- Necessita estar atento aos acontecimentos passados e presentes e ter uma visão antecipada do futuro, devendo estar ligado aos objectivos que a empresa pretende alcançar através da actividade conjunta de todos.
- Necessita lidar com acontecimentos internos (localizados dentro da empresa) e externos (localizados no ambiente de tarefa e no ambiente geral que envolve externamente a empresa).

O gestor deve ser:

- Um agente de mudança e de transformação das empresas, conduzindo-as a novos rumos, novos processos, novos objectivos, novas estratégias, novas tecnologias.
- Um agente formador, no sentido de que, com sua liderança e orientação, modifica comportamentos e atitudes das pessoas.
- Um agente cultural, na medida em que com seu estilo de gestão, modifica a cultura existente nas empresas.

Mais do que isso, o gestor deixa marcas profundas na vida das pessoas, à medida que, lida com elas e com seus destinos dentro das empresas, e à medida que, sua actuação na empresa influi no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas.

A gestão não é um fim, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível e com o menor custo (com a maior eficácia e eficiência).

PERSPECTIVAS FUTURAS DA GESTÃO

Nos anos 70, Warren G. Bennis ⁵ fez uma previsão de que nos próximos 25 a 50 anos, o mundo verá o fim da organização burocrática e o aparecimento de novos sistemas mais adequados às necessidades pós-industriais.

Essa previsão baseia-se no princípio evolucionário de que cada idade desenvolve uma forma organizacional apropriada às suas características.

Warren Bennis refere-se ⁶:

- "1. Às mudanças rápidas e inesperadas, principalmente no campo do conhecimento e da explosão populacional, impondo novas e crescentes necessidades a que as actuais organizações não têm condições de atender.
2. Ao crescimento em tamanho, das organizações, que se tornam complexas e internacionais.
3. Às actividades de hoje, que exigem pessoas com competências diversas e altamente especializadas, envolvendo problemas de coordenação e, principalmente, de acompanhamento das rápidas mudanças."

Basil e Cook ⁷ referem que nas próximas décadas, os principais desafios para a gestão serão os seguintes:

- "1. Crescimento das organizações: as organizações bem sucedidas tendem para o crescimento e para a ampliação das suas actividades, seja em termos de tamanho e de recursos, seja em termos de mercados, seja no volume das suas operações. O crescimento é uma decorrência inevitável do êxito das organizações.

⁵BENNIS, Warren G. et al. - "Organizations of the Future", in *the Management Process. Cases and Readings*, New York, Mac Millan Publishing, 1973, p. 378.

⁶BENNIS, Warren G. et al. - op. cit. pp 379 e 380. Citado por CHIAVENATO, Idalberto - *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 12.

⁷BASIL, Douglas; COOK, Curtis - *O Empresário Diante das Transformações Sociais, Económicas e Tecnológicas*, S. Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1978, pp 135/140. Citado por CHIAVENATO, Idalberto - op. cit., pp 12-13.

Como o mundo externo é caracterizado por mudanças rápidas e inesperadas, a organização do futuro deverá ter uma estrutura e comportamento flexíveis para acompanhar com sucesso as mudanças do mundo.

Nestas circunstâncias, os gestores “generalistas” e dotados de habilidades genéricas e variadas terão perspectivas mais promissoras do que os gestores “especialistas” concentrados em poucas habilidades de gestão.

2. Concorrência mais agressiva: à medida que aumentam os mercados e os negócios, crescem também os riscos na actividade organizacional / empresarial.

O produto ou serviço que demonstre ser superior ou melhor (qualidade) será o mais procurado.

O desenvolvimento de tal produto ou serviço exigirá maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento das tecnologias, dissolução de velhos e criação de novos departamentos e divisões, procura incessante de novos mercados e a necessidade de lutar contra outras organizações, concorrendo com elas para sobreviver e crescer.

3. Sofisticação da tecnologia: com o progresso das comunicações, do computador e do transporte a jacto, as organizações / empresas estão internacionalizando suas operações e actividades.

A tecnologia proporcionará uma eficiência maior, uma precisão maior e a libertação da actividade humana para tarefas mais complicadas e que exijam planeamento e actividade.

A tecnologia introduzirá novos processos e novos instrumentos que causarão impactos sobre a estrutura e comportamento das organizações.

4. Taxas de inflação elevadas: os custos da energia, das matérias-primas, da mão-de-obra, do dinheiro estão sendo cada vez mais elevados.

A inflação exigirá, cada vez mais, maior eficiência na gestão das organizações / empresas, para que estas possam obter melhores resultados com os recursos disponíveis e programas de redução de custos operacionais.

A inflação imporá fatalmente novas pressões e ameaças sobre as organizações lucrativas: estas deverão lutar pelo lucro e pela sobrevivência através da

procura de maior produtividade.

5. Internacionalização dos negócios: o esforço de exportação e a criação de novas subsidiárias é um fenómeno recente (do Pós-guerra) que influenciará as organizações do futuro e a sua gestão.
6. Imagem pública das Organizações / Empresas: enquanto crescem as organizações tornam-se mais competitivas, mais sofisticadas tecnologicamente, internacionalizam-se e aumentam a sua influência ambiental.

Noutros termos, gradativamente as organizações / empresas chamam mais a atenção do ambiente e do público e passam a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública.

A visibilidade da organização / empresa - a sua capacidade de chamar a atenção dos outros - pode ocorrer de maneira positiva (imagem positiva da organização / empresa perante o público) ou de maneira negativa (imagem negativa).

De qualquer forma, a organização / empresa jamais será ignorada pelos outros: consumidores, fornecedores, imprensa, sindicatos, governo, etc. E isto, influenciará o seu comportamento."

Estes desafios necessariamente terão grande impacto sobre a gestão das organizações / empresas: a gestão da INCERTEZA.

As mudanças rápidas e bruscas, o crescimento e a concorrência das demais organizações / empresas, o desenvolvimento tecnológico, a inflação, a internacionalização das actividades, a imagem pública a defender, farão com que as organizações / empresas do futuro passem a lidar, não mais com a previsibilidade, continuidade e estabilidade, mas com a imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade em todos os sectores de actividade.

Novas formas e modelos de organização serão necessários, e uma nova mentalidade dos gestores, imprescindível. Na Segunda Parte, iremos analisar alguns aspectos mais relevantes da mudança organizacional e da necessidade de uma nova teoria da gestão, que permita o aumento da competitividade das empresas, na década de 1990.

CAP.I.: DOS PRIMÓRDIOS DA GESTÃO À TEORIA “ESTRUTURALISTA” DA GESTÃO: Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos da Empresa

1. OS PRIMÓRDIOS DA GESTÃO

A gestão, tal como a conhecemos hoje, é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores: alguns filósofos, outros físicos, economistas, estadistas, e outros até mesmo empresários que, no decorrer dos tempos, foram, cada qual no seu campo de actividade, desenvolvendo e divulgando as suas teorias e obras.

Assim sendo, não é de estranhar que a moderna gestão utilize largamente certos conceitos e princípios descobertos e utilizados nas Ciências Matemáticas (inclusive a Estatística), nas Ciências Humanas (como a Psicologia, Sociologia, Biologia, etc.), nas Ciências Físicas (como a Física, Química, etc.), como também na Engenharia, no Direito etc.

Apesar de todo o progresso ocorrido no conhecimento humano, a chamada “Ciência da Gestão” somente surgiu no despontar do séc. XX, como um acontecimento histórico da maior transcendência.

A Teoria da Gestão é uma área nova e recente do conhecimento humano. Para que ela surgisse foram necessários muitos séculos de preparação e muitos antecedentes históricos, capazes de permitir e viabilizar as condições indispensáveis ao seu aparecimento.

1.1. Antecedentes Históricos da Gestão

Influência dos Filósofos

A gestão recebeu grande influência da Filosofia, desde os tempos da Antiguidade. Haimann ¹, bem como Koontz e O'Donnell ² referem-se ao filósofo Sócrates (470 a.C - 399 a.C.) que, em sua discussão com Nicomaquides, defendia o seu ponto de vista sobre a gestão como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.

Platão (429 a.C. - 347 a.C.), filósofo grego, discípulo de Sócrates, preocupou-se profundamente com os problemas políticos e sociais inerentes ao desenvolvimento social e cultural do povo grego.

Em sua obra, *A República*, expõe o seu ponto de vista sobre a forma democrática de governo e de gestão dos negócios públicos.

Aristóteles, (384 a.C. - 322 a.C.), outro filósofo grego, discípulo de Platão. No seu livro, *Política*, estudou a organização do Estado e distinguiu três formas de gestão pública, a saber: monarquia, aristocracia e democracia.

É com Francis Bacon (1561 - 1626), filósofo e estadista inglês, que vamos encontrar alguma preocupação prática em separar experimentalmente o que é essencial do que é acidental ou acessório.

Bacon antecipou-se ao princípio conhecido em gestão, como o princípio da prevalência do principal sobre o acessório.

O maior expoente da época foi René Descartes (1596 - 1650), um filósofo, matemático e físico francês que na filosofia tornou-se célebre com o livro *O Discurso do Método*, cujos princípios mais importantes são:

¹HAIMANN, Theo - *Dirección y Gerencia*, Ed. Hispano - Europa, 1965.

²KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril - *Princípios de Administração*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1964.

1. Princípio da dúvida sistemática ou da evidência;
2. Princípio da análise ou da decomposição;
3. Princípio da síntese ou da composição;
4. Princípio da enumeração ou da verificação.

Jean-Jacques Rousseau (1711 - 1778) desenvolveu a teoria do Contrato Social: o Estado surge de um acordo de vontades.

Como veremos mais adiante, vários princípios da moderna Gestão, como: os da divisão do trabalho, da ordem, do controle, etc. estão basicamente contidos nos princípios de Descartes (conhecidos por princípios cartesianos).

Com o surgimento da Filosofia Moderna, a gestão deixa de receber contribuições e influências, visto que o campo de estudo filosófico começa a afastar-se dos problemas das organizações.

Influência da Organização da Igreja Católica

Através dos séculos, as normas da gestão e os princípios da organização pública foram-se transferindo das instituições dos Estados (como era o caso de Atenas, Roma, etc.) para as instituições da nascente Igreja Católica e para as organizações militares.

James D. Mooney ³ realizou uma interessante investigação sobre a estrutura da Igreja Católica, mostrando a sua organização nessa época, sua hierarquia de autoridade, seu estado-maior (assessoria) e sua coordenação funcional.

A estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para muitas organizações, que passaram a incorporar uma infinidade de princípios e normas de gestão utilizadas pela Igreja Católica.

³MOONEY, James - *The Principles of Organization*, New York, Harper e Bros, 1947, pp. 102 a 117.

Influência da Organização Militar

A organização militar tem tido grande influência no desenvolvimento das teorias da gestão ao longo do tempo.

A “organização linear”, por exemplo, tem suas origens na organização militar dos exércitos da Antiguidade e da época medieval ⁴.

O princípio da “unidade de comando” (pelo qual cada subordinado só pode ter um superior) - fundamental para a função de liderança (direcção) - é o núcleo central de todas as organizações militares daquela época.

A “escala hierárquica” (escala dos níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade correspondentes) é tipicamente um aspecto da organização militar utilizada noutras organizações.

Outros conceitos muito utilizados na organização militar foram: o de estado-maior (staff) - que presta assessoria ao comando (linha) militar; o princípio da direcção, através do qual todo o soldado deve saber o que se espera dele e aquilo que deve fazer.

Estes conceitos: estado-maior (“staff”) ou assessoria, linha “line” e o princípio da direcção têm sido amplamente utilizados por outras organizações não militares.

Influência da Revolução Industrial

Com a invenção da máquina a vapor (a partir de 1776) por James Watt (1736 - 1819) e sua posterior aplicação à produção, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando grandes e rápidas mudanças de ordem económica, política e social que, num período de quase um século, foram maiores do que as mudanças ocorridas no milénio anterior.

⁴MOONEY, James - *The Principles of Organization*, op. cit., pp. 102 a 117.



Foi o período da Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra e rapidamente se expandiu a todo o mundo civilizado.

Com a Revolução Industrial, o homem passou da produção tipo artesanato (em que os operários eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos próprios, onde todos se conheciam, em que o aprendiz para passar a artesão ou a mestre, tinha de produzir uma obra perfeita perante as autoridades da corporação) para uma produção feita através de máquinas, dentro de grandes fábricas.

O homem foi substituído pela máquina nas tarefas onde era possível automatizar e acelerar a repetição.

A mecanização do trabalho conduziu à divisão do trabalho e à simplificação das operações. Os ofícios tradicionais foram substituídos por tarefas semi-automatizadas e repetitivas, que podiam ser executadas com facilidade por pessoas sem nenhuma qualificação e com enorme simplicidade de controlo.

Com a nova tecnologia dos processos de produção e as tensões laborais que começaram a surgir entre as classes operárias e os proprietários das indústrias, a gestão das empresas passou a constituir preocupação dominante dos seus proprietários.

A principal preocupação dos empresários fixava-se na melhoria dos aspectos mecânicos e tecnológicos da produção, com o objectivo de produzir quantidades maiores de produtos e ao menor custo possível.

A gestão do pessoal e a coordenação do esforço produtivo eram aspectos de pouca ou nenhuma importância.

Assim, a Revolução Industrial, embora tenha provocado uma profunda modificação na estrutura empresarial e económica da época, não chegou a influenciar directamente os princípios de gestão das empresas então utilizados.

Influência dos Economistas Liberais

A partir do séc. XVII desenvolveram-se (principalmente na Europa, e paralelamente às diversas correntes filosóficas), numerosas teorias económicas concentradas na explicação dos fenómenos empresariais (microeconómicos) e baseadas

inicialmente em dados empíricos, ou seja, na simples experiência corrente e nas tradições do comércio da época.

Para muitos autores ⁵, as idéias básicas dos economistas clássicos liberais constituem o embrião do pensamento da gestão dos nossos dias.

O próprio criador da Escola Clássica da Economia "Adam Smith" (1723 - 1790), já visualizava o "princípio da especialização" dos operários e o "princípio da divisão do trabalho" no seu livro *A Riqueza das Nações* ⁶ publicado em 1776.

Samuel P. Newman, outro economista clássico, em seu livro *Elementos de Economia Política* (1835), escrevia que o gestor deve possuir uma combinação de inúmeras qualidades raramente encontradas em um só indivíduo e assinala que as funções da gestão consistem em:

- " - planeamento;
- arranjo;
- condução dos diferentes processos de produção".

O liberalismo económico corresponde ao período do máximo desenvolvimento da economia capitalista, a qual, baseada no individualismo e no jogo das leis económicas naturais, pregava a livre concorrência.

A livre concorrência, por seu turno, criou áreas de conflitos sociais internos.

A partir da segunda metade do século XIX, o liberalismo económico começou a perder a sua enorme influência, enfraquecendo à medida que o capitalismo se agigantou com o despontar dos Du Pont, Rockefeller, Morgan, Krupp, etc.

O novo capitalismo inicia-se com a produção em grande escala a partir de grandes concentrações de maquinaria e de mão-de-obra, criando situações extremamente problemáticas de: organização do trabalho, ambiente, concorrência económica, padrão de vida, etc.

⁵GEORGE Jr, Clauuds - *The History of Management Thought*, New York, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, 1968.

⁶SMITH, Adam - *An Inquiry Into the Nature of the Wealth of Nations*, London, A. Strahan e T. Cadell, 1776. Citado por CHIAVENATO, Idalberto - *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit. p. 30.

O socialismo e o sindicalismo passam a ser os agentes essenciais da nova civilização, pressionando o capitalismo do início do séc. XX a enveredar pelo caminho do máximo aperfeiçoamento possível de todos os factores de produção envolvidos e a sua adequada remuneração.

Neste contexto, surgem os principais esforços, nas empresas capitalistas para a implantação de métodos de racionalização do trabalho.

2. A ABORDAGEM CLÁSSICA DA GESTÃO

Origens da Abordagem Clássica da Gestão

As origens da Abordagem Clássica da Gestão remontam às consequências geradas pela Revolução Industrial e que poderão ser resumidas em dois factos bastante genéricos:

1. O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade na sua gestão e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e o improvisado até então dominantes.
2. A necessidade em aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos seus recursos e fazer face à concorrência que crescia entre as empresas.

No início do séc. XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da gestão. Um era americano, Frederick Taylor, e veio a desenvolver a chamada Escola da Gestão Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria através, inicialmente, da racionalização do trabalho do operário.

O outro era europeu, Henri Fayol, e veio a desenvolver a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa através da sua organização e da aplicação de princípios gerais da gestão (com bases científicas).

Embora ambos, não tenham comunicado entre si, e tenham partido de pontos de vista diferentes e provavelmente opostos, o certo é que as suas ideias constituem as bases da chamada "Abordagem Clássica ou Tradicional da Gestão", cujos princípios dominaram aproximadamente as quatro primeiras décadas deste século no panorama da gestão das organizações / empresas.

De um modo geral, a Abordagem Clássica da Gestão pode ser desdobrada em duas orientações bastante diferentes, mas que se complementam com relativa coerência ⁷:

- A Gestão Científica do Taylor e a
- Teoria Clássica de Fayol.

⁷CHIAVENATO, Idalberto - *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit. pp. 33-34.

2.1. A Gestão Científica de Taylor

Desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Taylor ⁸, essa escola era constituída principalmente por engenheiros, como Frederick Taylor (1856-1915), Henry Gantt (1861 - 1919), Frank Gilbreth (1868 - 1924), Harrington Emerson (1853 - 1931) e outros. Henry Ford (1863 - 1947) costuma ser incluído entre eles, pela aplicação dos seus princípios nos seus negócios.

A preocupação básica consistia em aumentar a produtividade da empresa através do aumento da eficiência ao nível operacional, isto é, ao nível dos operários. Daí a ênfase na análise e divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo ⁹ e o ocupante constituíam a unidade fundamental da organização.

Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo - padrão determinado para a sua execução: esse cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, cargos, etc., que constituíram a chamada "Organização Racional do Trabalho".

A ênfase nas tarefas é a principal característica da Gestão Científica ¹⁰.

⁸TAYLOR, Frederick W. - *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper e Bros., 1911.

Taylor's principal works: *Shop Management* (originally published in 1903), *The Principles of Scientific Management* (published in 1911), and *Testimony before the Special House Committee* (given in 1912), are combined in one book entitled *Scientific Management* (New York: Harper e Brothers, 1947). Citado por Harold Koontz, Cyril O'Donnell e H. Weihrich *Management* 7^a ed. McGraw-Hill Kogakusha, Ltd, 1980 - pp. 40/41.

⁹Cargo = é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva.

¹⁰A designação de Gestão Científica é devida à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas de gestão, a fim de se alcançar elevada eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da gestão foram a observação e a mensuração.

Apreciação Crítica da Teoria da Gestão Científica

(Taylor e Seguidores)

As principais críticas que apontamos à Gestão Científica (Taylor) são as seguintes:

1. Mecanicismo da Gestão Científica - Restringiu-se basicamente às tarefas e aos factores directamente relacionados com o cargo e função do operário. Embora a organização seja constituída por pessoas deu pouca atenção ao elemento humano, e, concebeu a organização como "um arranjo rígido e estático de peças ¹¹", ou seja, como uma máquina.
2. Superespecialização do operário - com vista à obtenção da eficiência ¹² máxima. A proposição de Taylor de que "a eficiência aumenta com a especialização do trabalho" foi contrariada por pesquisas posteriores. "Qualquer aumento na especialização não redundava necessariamente num aumento da eficiência" ¹³.
3. Visão microscópica do Homem - a Gestão Científica refere-se ao homem como um empregado tomado individualmente ignorando que o trabalhador é um ser humano e social. Taylor considerou o homem como um apêndice da maquinaria industrial ¹⁴.
4. Ausência de comprovação científica - o método utilizado por Taylor foi empírico e concreto, o conhecimento era alcançado pela evidência e não pela abstracção: baseou-se em dados singulares e observados pelo analista de tempos e movimentos.

¹¹KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. - *Psicologia Social das Organizações*, São Paulo, Ed. Atlas, 1970, p. 92.

¹²Eficiência significa correcta utilização dos meios de produção disponíveis. Quanto maior a eficiência, maior será a produtividade (resultado da produção de alguém por um determinado período de tempo).

¹³SIMON, Herbert A. - *O Comportamento Administrativo*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serv. de Publicações, 1974.

¹⁴ETZIONI, Amitai - *Organizações Modernas*, São Paulo, Livraria Pioneira Edit., 1967, pp. 37 a 39.

5. Abordagem incompleta da organização - ignorou a vida social interna dos participantes da organização, isto é, restringiu-se apenas aos aspectos formais da organização.
6. Limitação do campo de aplicação - as observações de Taylor e seus seguidores foram quase que exclusivamente limitadas a problemas de produção localizados na fábrica, não considerando com maior detalhe os demais aspectos da vida de uma empresa como: os financeiros, comerciais, humanos, etc.
7. Abordagem prescritiva e normativa - a Gestão Científica caracterizou-se pela preocupação em estabelecer e prescrever princípios normativos, que devem ser aplicados como receituário em determinadas circunstâncias, para que o gestor possa ser bem sucedido. Esta perspectiva visualiza como a organização deve funcionar, em vez de, explicar o seu funcionamento ¹⁵.
8. Abordagem de sistema fechado - visualizou somente aquilo que acontece dentro da organização, sem levar em conta o meio ambiente em que esta se situa.

2.2. A Teoria Clássica de Henri Fayol

A corrente dos Anatomistas e Fisiologistas da organização foi desenvolvida em França, através dos trabalhos pioneiros de Fayol.

Essa escola era constituída principalmente por executivos de empresas da época, entre os quais salientamos: Henri Fayol ¹⁶ (1841 - 1925), James Mooney, Lyndall Urwick (n. 1891), Luther Gulick e outros.

A esta corrente chamamos Teoria Clássica da Gestão. Fayol partiu da proposição de que toda a empresa pode ser dividida em seis grupos de funções:

¹⁵HAAS, J. Eugene; DRABEK, Thomas E. *Complex Organizations: A Sociological Perspective*, New York, The Mcmillan Co., 1973, pp. 37 a 42.

¹⁶Henri Fayol (1841 - 1925) expõe sua teoria em seu famoso livro *Administration Industrielle et Générale*, publicado em Paris em 1916, traduzido em 1926 para os idiomas inglês e alemão e para o português em 1950, pela Editora Atlas de São Paulo. Os trabalhos de Fayol, antes da sua tradução para o inglês, foram bastante divulgados por Urwick e Gulick.

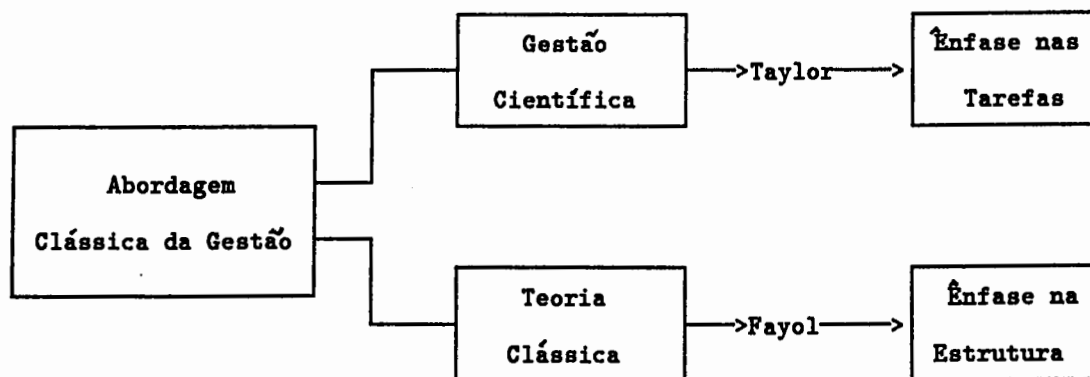
1. Funções técnicas - relacionadas com a produção de bens e serviços.
2. Funções comerciais - relacionadas com a compra, venda e troca.
3. Funções financeiras - relacionadas com a procura e gestão de capitais.
4. Funções de segurança - relacionadas com a protecção e preservação dos bens e das pessoas.
5. Funções contabilísticas - relacionadas com os inventários, registos, balanços, custos e estatísticas.
6. Funções administrativas (de gestão) - que integram as outras cinco funções. Fayol definiu o acto de administrar "(gerir)" como sendo: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Fayol preocupou-se também com a aplicação de princípios gerais da gestão. Os princípios defendidos pela sua teoria, foram os seguintes:

- Divisão do trabalho: é o princípio da especialização necessária à eficiência na utilização das pessoas. Consiste na atribuição de tarefas específicas a cada uma das partes da organização.
- Autoridade e responsabilidade: a autoridade é o poder derivado da posição ocupada pela pessoa (autoridade oficial) e deve ser combinada com a inteligência, experiência, valor moral da pessoa (autoridade pessoal).
- Unidade de comando: uma pessoa deve receber ordens de um e apenas um único superior. É o princípio da autoridade única.
- Unidade de direcção: é o princípio segundo o qual cada grupo de actividades que tem o mesmo objectivo, deve ter um só chefe e um só plano.
- Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
- Hierarquia ou cadeia escalar: deve haver uma linha de autoridade do escalão mais alto ao escalão mais baixo da organização. Toda a ordem passa por todos os escalões intermédios até chegar ao ponto onde deve ser executada.

Como acabámos de ver, a preocupação básica da Teoria Clássica da Gestão consistiu em aumentar a eficiência da empresa através da forma e disposição dos elementos componentes da organização (departamentos) e das suas inter-relações estruturais.

A ênfase na estrutura é a principal característica desta teoria.



A abordagem Clássica da Gestão

Apreciação Crítica da Teoria Clássica (Fayol e Seguidores)

- Os autores clássicos conceberam a organização apenas em termos formais, rígidos e abstractos, sem considerar o seu conteúdo psicológico e social com a devida importância. Restringiram-se apenas à organização formal.
- A Teoria Clássica também é prescritiva e normativa ¹⁷. Define princípios gerais que permitem obter a máxima eficiência.
- Tal como Taylor, Fayol fundamentou seus conceitos na observação e no senso comum. Seu método foi empírico e concreto, baseou-se na experiência directa

¹⁷ WAHRlich, Beatriz M. de Souza - *Uma Análise das Teorias de Organização*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1971, pp. 83 a 84.

e no pragmatismo. Os autores clássicos caracterizaram-se pela ausência de métodos rigorosamente científicos. Faltou comprovação científica para as suas afirmações.

- Alguns autores contemporâneos denominaram a Teoria Clássica de “teoria da máquina”, devido ao tratamento mecanicista do ser humano.
- Tal como a Gestão Científica, também a Teoria Clássica apenas se preocupou com a organização formal, descuidando-se completamente da organização informal. Não deu ênfase ao comportamento humano dentro da organização¹⁸.
- A Teoria Clássica tal como a Gestão Científica, tratou a organização como se fosse um sistema fechado, constituído por poucas variáveis perfeitamente conhecidas e por alguns aspectos que podem ser manipulados através de princípios gerais e universais da gestão.

Apesar de merecer todas estas críticas, devemos realçar que a Teoria Clássica da Gestão não está totalmente errada, nem necessita de ser totalmente substituída. E devemos à Teoria Clássica as bases da moderna teoria da gestão.

¹⁸Urwick e Gulick, quando escreveram suas obras, já conheciam, as primeiras informações sobre a experiência de Hawthorne - que inaugurou a abordagem que trata da importância das relações humanas dentro das organizações. Porém, preferiram manter a posição da Teoria Clássica.

3. A ABORDAGEM HUMANISTA DA GESTÃO (1930...

Com a Abordagem Humanista, a teoria da Gestão sofreu uma verdadeira revolução conceitual: deu-se a transferência da ênfase antes colocada nas tarefas (pela Gestão Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas PESSOAS que trabalham ou participam nas organizações / empresas.

A Abordagem Humanista surge com a Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930 ¹⁹. Seu surgimento, somente foi possível com o desenvolvimento das ciências sociais, principalmente a Psicologia, e, em particular, a Psicologia do Trabalho (ou Psicologia Industrial).

As profundas modificações ocorridas no meio ambiente social, político, económico, tecnológico, vieram introduzir novas variáveis no estudo da gestão.

3.1. A Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas (também denominada Escola Humanista da Gestão), surgiu nos Estados Unidos, como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo ²⁰ e seus colaboradores.

Foi um movimento de reacção e oposição à Teoria Clássica da Gestão.

As principais origens da Teoria das Relações Humanas, foram as seguintes:

1. A necessidade de humanizar e democratizar a Gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.

¹⁹A Teoria das Relações Humanas somente a partir da década 1930 encontrou grande aceitação nos Estados Unidos, principalmente pelas suas características eminentemente democráticas. Sua divulgação fora dos Estados Unidos somente ocorreu bem depois do final da II Guerra Mundial.

²⁰Elton Mayo é considerado o fundador da Escola das Relações Humanas. Dewey, indirectamente, e Lewin, mais directamente, também contribuíram imenso para a sua concepção (ETZIONI Amitai, *Organizações Modernas*, op. cit., p. 54).

2. O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como, a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial. As ideias da filosofia pragmática de John Dewey ²¹ e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin ²² foram de grande importância para o humanismo na gestão.

Para Taylor e seus seguidores, predominava o conceito de “homo economicus”, pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais e económicos.

Mayo e os defensores da sua teoria (Teoria das Relações Humanas) consideraram que a motivação económica era secundária na determinação da produtividade do trabalhador. Para a teoria das relações humanas as pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social” e de “participação” nas actividades dos grupos sociais onde convivem.

Enquanto os clássicos se preocupavam exclusivamente com os aspectos formais da organização (autoridade, responsabilidade, especialização, departamentalização, etc.), os investigadores de Hawthorne concentraram-se quase que exclusivamente sobre os aspectos informais da organização (grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitudes, expectativas, etc.).

A empresa passou a ser visualizada como uma organização social constituída por diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal.

A partir da Experiência de Hawthorne, Mayo ²³ passou a defender os seguintes pontos de vista:

1. O trabalho é uma actividade tipicamente grupal.

²¹A Teoria das Relações Humanas foi desenvolvida principalmente por cientistas sociais. De entre as suas principais figuras estão: George Elton Mayo (1880 - 1949); Kurt Lewin (1890 - 1947); Fritz J. Roethlisberger; George C. Homans; Robert Tannenbaum.

²²Kurt Lewin, o fundador da Psicologia Social, chegou aos Estados Unidos em 1932. Foi professor da Universidade de Cornell e posteriormente da de IOWA. Em 1944 tornou-se Director do Centro de Pesquisas para a Dinâmica de Grupo de Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.).

²³MAYO, Elton - *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard University Press, 1933; *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1945; *The Political Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1947.

2. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social.
3. A pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecida”, de receber “adequada comunicação”.
4. A civilização industrializada trata da desintegração dos grupos primários da sociedade, como a família, os grupos informais e a religião. A fábrica surgirá como uma nova unidade social que proporcionará um novo lar, um local de compreensão e de segurança emocional para os indivíduos.

Com a teoria das Relações Humanas surgiu uma nova concepção sobre a natureza do homem - “o homem social”.

1. Os trabalhadores são seres sociais complexos, com sentimentos, desejos e receios. O comportamento no trabalho é consequência de muitos factores motivadores.
2. As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações primárias através dos grupos com os quais interagem.
3. O comportamento dos grupos pode ser conduzido através de um adequado estilo de supervisão e liderança. O líder eficaz é aquele que possui habilidade para orientar os seus subordinados, obtém lealdade, padrões elevados de desempenho e elevado compromisso com os objectivos da organização.
4. As normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos seus membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo.

Apreciação Crítica da Teoria das Relações Humanas

No final da década de 50, a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio, passando a ser bastante criticada, a tal ponto que as suas concepções foram profundamente revistas e alteradas.

De entre as principais críticas à Teoria das Relações Humanas, referimos as seguintes:

- Inadequada visualização dos problemas das Relações Industriais. Na opinião de Kleber Nascimento ²⁴, a Escola das Relações Humanas concentrou-se naquilo que denomina por pseudo-solução da integração do homem no trabalho. Ao invés de actuar sobre as causas da alienação e do conflito, procurou tornar mais agradáveis e compensadoras para o trabalhador as actividades extrafuncionais (como os intervalos do trabalho, refeições no restaurante da fábrica, associações de empregados, etc.).
- Concepção ingénua e romântica do operário.
- Limitação do campo experimental - os autores da Escola das Relações Humanas, pelo menos os do grupo de Elton Mayo, limitaram-se a fazer pesquisas ao nível da fábrica.
- Parcialidade das conclusões - restringiu-se apenas à organização informal, dando ênfase aos grupos informais.
- Abordagem manipulativa e demagógica - alguns autores ²⁵ acusam a Teoria das Relações Humanas de desenvolver uma subtil estratégia de enganar os operários fazendo-os trabalhar mais e exigindo menos à empresa ²⁶. Essa atitude manipulativa e demagógica foi descoberta e identificada pelos operários e sindicatos que se envolveram em demasiadas lutas.

A Teoria das Relações Humanas necessitou então de ser completamente revista e foi posteriormente através da Teoria do Comportamento Humano, como iremos ver adiante.

²⁴NASCIMENTO, Kleber T. - "A Revolução Conceptual da Administração - implicações para a Formulação dos Papéis e Funções essenciais de um Executivo Público" *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 6, Abr. / jun. 1972, pp. 25 - 26.

²⁵BROWN, J. A. C. - *Psicologia Social da Indústria*, São Paulo, Ed. Atlas, 1967.

²⁶Convirá lembrar que a Experiência de Hawthorne foi patrocinada pela Western Electric.

4. A ABORDAGEM “ESTRUTURALISTA” DA GESTÃO

4.1. Teoria da Burocracia

O modelo burocrático de gestão surgiu como uma reacção contra a crueldade e nepotismo e contra os julgamentos tendenciosos e parcialistas, típicos das práticas de gestão, desumanas e injustas do início da Revolução Industrial ²⁷.

O primeiro teórico da burocracia foi incontestavelmente Max Weber (1864 - 1920), que estudou as organizações sob o ponto de vista estruturalista, preocupando-se fundamentalmente com a sua racionalidade ²⁸.

A organização por excelência, para Weber, foi a burocracia.

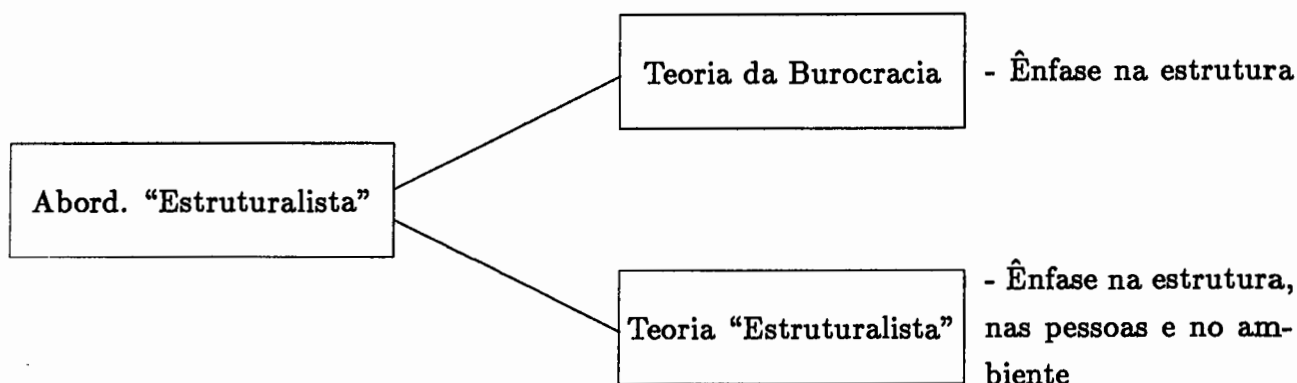
Com o aparecimento da burocracia, a teoria da gestão até então introspectiva e vocacionada apenas para os fenómenos internos da organização - ganhou uma nova dimensão, através da abordagem “estruturalista”: para além da concepção intra-organizacional, surge a concepção inter-organizacional.

A visão estreita e limitada aos aspectos internos da organização passou a ser ampliada e substituída por uma visão mais ampla, envolvendo a organização e suas relações com outras organizações.

A partir de então, a Abordagem “Estruturalista” impôs-se definitivamente sobre a Abordagem Clássica e a Abordagem das Relações Humanas.

²⁷BENNIS, W. G.; SLATER, P. E. - *The Temporary Society*, New York, Harper & Brothers, Publishers, 1968, cap. 3.

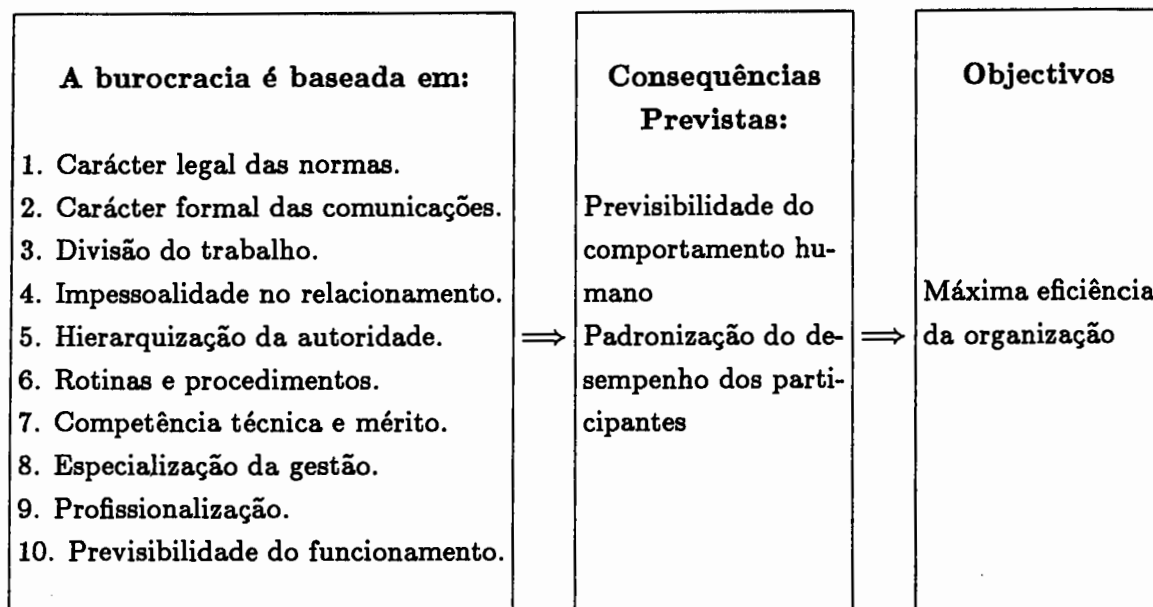
²⁸Por racionalidade entendemos aqui: a relação entre os meios e recursos utilizados e os objectivos a serem alcançados pelas organizações burocráticas.



A partir da década de 40, as críticas feitas tanto à Teoria Clássica - pelo seu mecanicismo - como à Teoria das Relações Humanas - pelo seu romantismo ingênuo - revelavam a necessidade de uma teoria da gestão sólida e abrangente que servisse de orientação para o trabalho do gestor. Alguns investigadores e estudiosos da época, foram então buscar às obras de Max Weber ²⁹, a inspiração para essa nova teoria da gestão. Surgiu assim, a Teoria da Burocracia na Gestão.

²⁹WEBER, Max (1864 - 1920), sociólogo alemão, foi o criador da Sociologia da Burocracia. Foi professor das Universidades de Friburgo e de Heidelberg e ficou também famoso pela teoria das estruturas de autoridade. Sua obra é muito vasta. Seus principais livros são: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (Trad. de Talcott Parsons), New York, Scribner, 1958. *The Theory of Social and Economic Organization* (Trad. de A. M. Henderson e Talcott Parsons), New York, Oxford University Press, 1947.

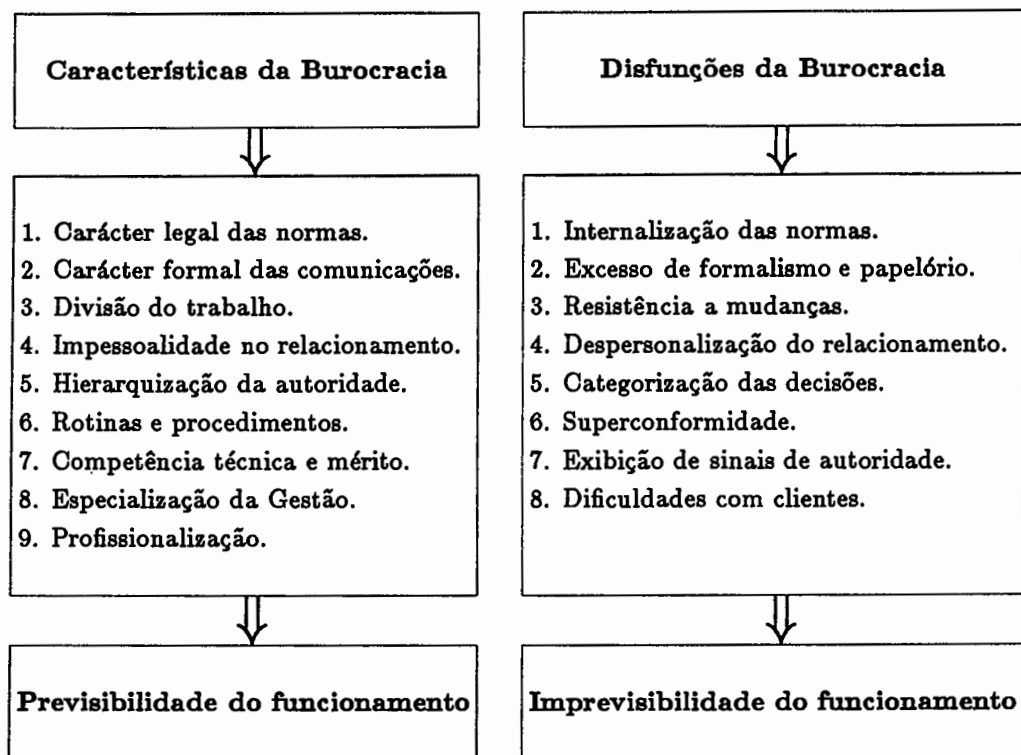
As características da Burocracia, segundo Weber ³⁰:



A burocracia apresenta na prática uma série de distorções (disfunções) que prejudicam o seu funcionamento e a levam à ineficiência. Essas distorções (disfunções) devem-se ao facto de a burocracia, não entrar em consideração com a organização informal, que existe fatalmente em qualquer tipo de organização, nem se preocupar com as diferenças individuais que existem entre as pessoas e que necessariamente introduzem variações no desempenho das actividades organizacionais.

³⁰WEBER, Max - *The Theory of Social and Economic Organization*, Talcott Parsons, org., New York, Oxford University Press, 1947, pp. 320 a 329, citado em ETZIONI, Amitai - *Organizações Complexas*, cit., pp. 85 a 87.

AS CARACTERÍSTICAS E AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA



Ao formular o modelo burocrático de gestão, Weber não previu a hipótese de flexibilidade da burocracia para atender a duas circunstâncias muito importantes:

- A adaptação da burocracia às exigências externas dos clientes.
- A adaptação da burocracia às exigências internas dos participantes (trabalhadores da organização / empresa).

Philip Selznick ³¹ realizou em 1942 ³² um estudo sobre a organização (gestão) da Tennessee Valley Authority (T.V.A.), onde procurou demonstrar a flexibilidade e o ajustamento da burocracia às situações referidas na página anterior.

³¹Sociólogo, professor da Universidade da Califórnia, em Berkeley.

³²SELZNICK, Philip - *T.V.A. and the Grass Roots*, Berkeley, The University of California Press, 1947.

A partir das conclusões dessa pesquisa, Selznick propôs uma nova abordagem da Burocracia e um modelo burocrático diferente do de Weber. Eis alguns dos seus princípios ³³:

1. A organização burocrática é uma estrutura social adaptativa: todas as organizações estão sujeitas às pressões do ambiente, e, necessitam ajustar e modificar os seus objectivos continuamente.
2. Dentro da organização formal desenvolve-se uma estrutura informal, que gera as atitudes espontâneas dos indivíduos e subgrupos, para controlarem as condições da sua existência.
3. Essa estrutura informal é indispensável e paralela ao próprio sistema formal de delegação e controle.
4. A burocracia deve ser analisada sob o ponto de vista de um sistema fechado e estável, como no modelo de Weber.
5. Essa análise deve reflectir os aspectos do comportamento organizacional interno, bem como, os sistemas de manutenção da organização formal.
6. As tensões e dilemas da organização serão esclarecidos através das restrições ambientais e da limitação das alternativas de comportamento.

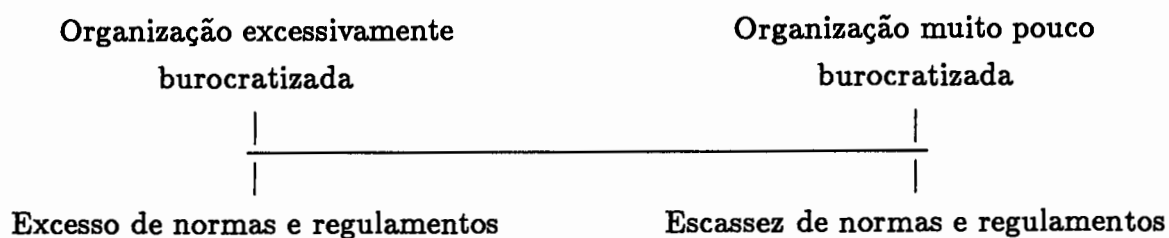
Em resumo, para Selznick, a burocracia não é rígida nem estática, como afirmava Weber, mas adaptativa e dinâmica, interagindo intensamente com o ambiente externo e adaptando-se a ele.

Alvin W. Gouldner ³⁴ realizou uma pesquisa (1948 - 1951) que lhe permitiu concluir que não há um único tipo ou modelo de burocracia, mas uma enorme variedade de graus diferentes de burocratização.

³³SELZNICK, Philip apud ETZIONI, Amitai - Fundamentos da Teoria de Organização, *Organizações Complexas*, op. cit. pp. 30 a 43.

³⁴GOULDNER, Alvin W. - Sociólogo americano, da Universidade de Illinois, um dos grandes expoentes da Teoria da Burocracia, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Ill., The Free Press, 1954.

Os graus de burocratização a que se refere Gouldner variam dentro de um “continuum”, que vai desde o excesso de burocratização (num extremo) até uma ausência quase completa da burocracia (no extremo oposto):



O “continuum” dos graus de burocratização.

Apreciação Crítica da Teoria da Burocracia

A burocracia tem defensores e tem adversários entre os diversos autores da Teoria da Gestão. Por exemplo, Charles Perrow ³⁵ defendeu a burocracia como o princípio dominante de gestão em grandes e complexas organizações / empresas.

Para Perrow “a burocracia é uma forma de organização superior a todas as outras que conhecemos ou que esperamos alcançar no futuro próximo ou médio; as chances de levá-la adiante ou mudá-la são provavelmente inexistentes no Ocidente, neste século”.

Por exemplo Warren Bennis ³⁶ aponta as seguintes críticas à burocracia:

- “1. A burocracia não leva adequadamente em conta o crescimento pessoal e o desenvolvimento da personalidade das pessoas.

³⁵PERROW, Charles - *Complex Organizations: A Critical Essay*, Glenview, Ill., Scott, Foresman and Company, 1972, p. 6 e 7.

³⁶BENNIS, Warren G. - “The Decline of Bureaucracy and Organizations of the Future”, in *Readings on Behavior in Organizations*, Edgar F. Huse, James L. Bowditch e Dalmar Fisher (eds.), Readings, Mass, Addison - Wesley Publishing Company, 1975, p. 27. Citado por CHIAVENATO Idalberto - *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 308-309.

2. Não considera a “organização informal”.
3. Seu sistema de controlo e de autoridade está ultrapassado.
4. Não possui meios adequados para resolver diferenças e conflitos entre classes e, mais particularmente, entre grupos funcionais.
5. As comunicações (e ideias criativas) são bloqueadas ou distorcidas por causa das divisões hierárquicas.
6. Os recursos humanos não são plenamente utilizados, por causa da desconfiança, medo de represálias, etc.”

A burocracia tem-se revelado uma teoria de gestão cuja prática é essencialmente conservadora e contrária à inovação (segundo Michels e Von Mises).

Se bem que a burocracia tenha representado uma resposta adequada às condições do séc. XIX, tem-se revelado bastante vulnerável às condições contemporâneas do mundo actual.

Bennis sintetizou essas condições em três ameaças impostas à burocracia ³⁷:

1. Transformações rápidas e inesperadas do ambiente.
2. Crescente complexidade da tecnologia moderna, exigindo, cada vez maior integração entre actividades e pessoas altamente especializadas e com competências muito diferentes.
3. Mudanças radicais no comportamento da gestão (administrativo) e na filosofia dos negócios, impondo a necessidade de maior flexibilidade da organização.

³⁷BENNIS, Warren G. - *Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas*, São Paulo, Editora Blücher, 1972, p. 23. Citado por CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., p. 309.

4.2. Teoria “Estruturalista” da Gestão

As origens da Teoria “Estruturalista” foram as seguintes:

1. A oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas. A Teoria “Estruturalista” pretendeu ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) com a Teoria das Relações Humanas (informal), inspirando-se também na abordagem de Max Weber.
2. A necessidade em visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais.
3. A influência do estruturalismo nas ciências sociais e a repercussão destas no estudo das organizações.
4. Novo conceito de estrutura. Estrutura - é o conjunto formal de dois ou mais elementos que subsiste inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos.

Os estruturalistas estudam as organizações / empresas através de uma análise muito mais ampla do que a de qualquer outra teoria anterior.

A abordagem múltipla utilizada que leva em conta simultaneamente os fundamentos da Teoria Clássica, os da Teoria das Relações Humanas e os da Teoria da Burocracia, envolve:

1. A organização formal e a organização informal.
2. As recompensas salariais e materiais e as recompensas sociais e simbólicas.
3. Os diferentes níveis hierárquicos de uma organização.
4. Os diferentes tipos de organizações.

5. A análise intra-organizacional e a análise inter-organizacional.

A Teoria "Estruturalista" inicia o estudo sobre o ambiente, dentro do conceito de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com o meio ambiente.

A Teoria "Estruturalista" ³⁸ é uma teoria de transição e de mudança, faltando-lhe ainda uma exacta definição dos componentes e relações que a teoria dos sistemas definiu posteriormente.

³⁸Os principais expoentes da teoria "estruturalista" foram: James D. Thompson, Victor A. Thompson, Amitai Etzioni; Peter M. Blau, David R. Sills; Burton R. Clark; Jean Viet. Os autores da Teoria da Burocracia, também podem ser considerados, de certo modo, como "estruturalistas": Max Weber; Robert Merton; Philip Selznick; Alvin Gouldner.

CAP. II.: DA TEORIA GERAL DOS SISTEMAS À TEORIA DA CONTINGÊNCIA NA GESTÃO: Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos da Empresa

1. A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS NA GESTÃO (a partir da década de 1950).

O biólogo alemão, Ludwig Von Bertalanffy, elaborou uma teoria interdisciplinar capaz de transcender os problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar princípios e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que, as descobertas efectuadas em cada ciência pudessem ser utilizadas pelas demais. Essa teoria interdisciplinar foi denominada Teoria Geral dos Sistemas.

Os diversos ramos do conhecimento - até então estranhos uns aos outros pela intensa especialização e isolamento consequente - passaram a tratar os seus objectos de estudo (sejam físicos, biológicos, psíquicos, sociais, químicos, etc.) - como sistemas, e inclusive a Gestão.

A Teoria Geral da Gestão passou por uma gradativa e crescente ampliação desde a Abordagem Clássica - passando pela humanista, neoclássica, "estruturalista", behaviorista - até à Abordagem Sistémica.

Na sua época, a abordagem clássica havia sido profundamente influenciada por três princípios intelectuais dominantes em quase todas as ciências no início deste século: o reducionismo, o pensamento analítico e o mecanicismo.

Com a advento da Teoria Geral dos Sistemas, estes princípios foram totalmente substituídos pelos princípios opostos do expansionismo, pensamento sintético e teleologia.

Abordagem Clássica ¹	Abordagem Sistémica ²
Reduccionismo	Expansionismo
Pensamento Analítico	Pensamento Sintético
Mecanicismo	Teleologia

A Revolução da Abordagem Sistémica

Com esses três princípios: expansionismo, pensamento sintético, e teleologia - a Teoria Geral dos Sistemas proporcionou o aparecimento da Cibernética, da Investigação Operacional e desembocou na Teoria Geral da Gestão, redimensionando suas concepções.

1 e 2 Ver anexos I e II.

1.1 Cibernética e Gestão

A Cibernética é uma ciência relativamente jovem. Foi criada por Norbert Wiener ³ entre os anos de 1943 e 1947, precisamente na época em que Von Neumann e Morgenstern (1947) criavam a Teoria dos Jogos ⁴ e Shannon e Weaver (1949) criavam a Teoria Matemática da Informação ⁵. Nessa mesma época, Von Bertalanffy (1947) já definia a Teoria Geral dos Sistemas ⁶.

A Cibernética surgiu como a ciência destinada a estabelecer relações entre as várias ciências, no sentido de preencher tanto os espaços vazios interdisciplinares não pesquisados por nenhuma ciência, como também veio permitir que cada ciência utilizasse para o seu desenvolvimento os conhecimentos desenvolvidos pelas demais ciências.

Principais conceitos da Cibernética

Os conceitos desenvolvidos pela Cibernética são hoje amplamente utilizados na teoria da gestão. As noções de sistema, retroação, homeostasia, comunicação, autocontrole, etc. fazem parte integrante da linguagem utilizada na Gestão.

A Cibernética é a ciência da comunicação e do controle seja no animal (homem, seres vivos), seja na máquina. A comunicação é que torna os sistemas integrados e coerentes e o controle é que regula o seu comportamento ⁷.

³WIENER (1894 - 1963), matemático americano, considerado o fundador da Cibernética. *Cybernetics; or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Cambridge, Mass., The Technology Press of Massachusetts Institute of Technology, 1948.

⁴NEUMANN, Johann Von; MORGENSTERN, Oskar - *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1947.

⁵SHANNON, Claude E; WEAVER, Warren - *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana, Ill., University of Illinois Press, 1949.

⁶BERTALANFFY, Ludwig Von - *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*, Science, vol. III, pp. 23 a 28, 1947.

⁷BERTALANFFY, Ludwig Von, - *Teoria Geral dos Sistemas*, Petrópolis, Ed. Vozes, 1975, p. 41 define a Cibernética do seguinte modo: "A Cibernética é uma teoria dos sistemas de controle baseada na comunicação (transferência de informação) entre o sistema e o meio e dentro do sistema, e do controle (retroação) da função dos sistemas com respeito ao ambiente".

Campo de Estudo da Cibernética

O campo de estudo da Cibernética são os sistemas. Beer definiu o sistema "*como qualquer conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados*" ⁸.

Sob um ponto de vista mais prático, podemos definir um sistema: como um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, constituindo uma actividade para atingir um objectivo, operando sobre entradas (informação, energia ou matéria) processadas.

Os elementos, as relações entre eles e os objectivos (ou propósitos) constituem os aspectos fundamentais na definição de um sistema ⁹.

Classificação Arbitrária dos Sistemas

Beer ¹⁰ propôs uma classificação arbitrária dos sistemas para facilitar o seu estudo. Nessa classificação que compreende seis categorias de sistemas, a Empresa é considerada como um sistema probabilístico excessivamente complexo ¹¹.

⁸BEER, Stafford - *Cibernética e Administração Industrial*, Rio de Janeiro, Zahar Ed., 1969, p. 25.

⁹Desta definição de sistema, resulta definirmos que no sistema, temos:

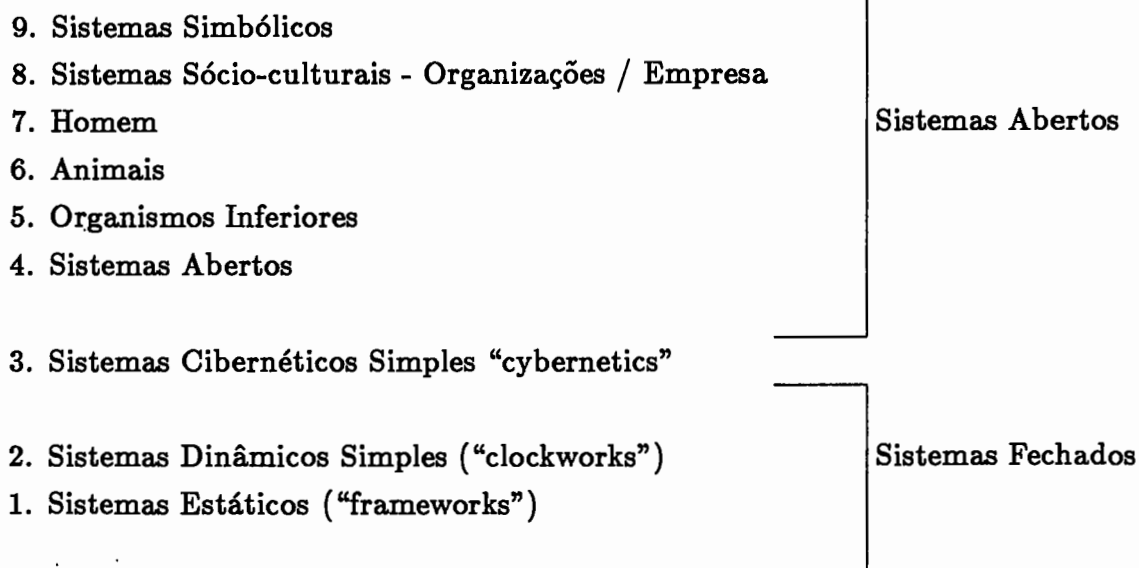
- Um conjunto de elementos (que são as partes ou órgãos do sistema);
- Dinamicamente relacionados através de uma rede de comunicações (em decorrência da interacção dos elementos);
- Formando uma actividade (que é a operação ou processamento do sistema);
- Para atingir um objectivo ou propósito (finalidade do sistema);
- Operando sobre dados / energia / matéria (que são as entradas de recursos para o sistema operar);
- Para fornecer informação / energia / matéria (que são as saídas do sistema).

¹⁰BEER, Stafford - *Cibernética e Administração Industrial*, op. cit., 1969.

¹¹Ver anexos III e IV.

Hierarquia dos Sistemas

Kenneth Boulding ¹² propõe uma hierarquia dos sistemas, de acordo com a sua complexidade, em nove diferentes níveis de sistemas:



Fonte: Adaptado de BOULDING, Kenneth - "General Systems Theory. The Skeleton of Science", in *Management Science*, Abr. 1956.

Representação dos Sistemas: Os Modelos

Um dos grandes problemas da Cibernética é a representação de sistemas originais através de outros sistemas comparáveis, que são denominados modelos.

Por modelo devemos entender que é uma representação simplificada de alguma parte da realidade ¹³.

¹²Ver anexos III e IV.

¹³Na construção de um modelo, deve-se considerar o isomorfismo e o homomorfismo.

Starr ¹⁴ referiu três razões para a utilização de modelos:

1. A manipulação de entidades reais, (pessoas ou organizações) é socialmente inaceitável ou legalmente proibida.
2. O volume de incerteza com que a Gestão está lidando cresce rapidamente e aumenta desproporcionalmente as consequências dos erros.
3. A capacidade para construir modelos que constituem boas representações da realidade aumentou significativamente.

Principais consequências da Cibernética para a Gestão

Com a mecanização que teve início com a Revolução Industrial, o esforço muscular do homem passou para a máquina. Porém, com a automação provocada pela Cibernética, muitas tarefas que cabiam ao cérebro humano passaram para a máquina ¹⁵.

Duas são as principais consequências da Cibernética na Gestão: a automação e a informática:

a) AUTOMAÇÃO

A automação é uma síntese de ultramecanização, super-racionalização (melhor combinação de meios), processamento contínuo e controlo automático (pela retroacção que alimenta a máquina com o seu próprio produto).

A automação, de um modo geral, abrange três sectores bem distintos:

Os sistemas são isomorfos quando possuem semelhança de forma. Ex.: os produtos no final da linha de montagem.

Os sistemas são homomorfos quando guardam entre si proporcionalidade de formas, embora nem sempre do mesmo tamanho. Ex.: plantas de edifícios, organogramas de empresas, modelos matemáticos de decisão, etc.

¹⁴STARR, Martin k. - *Management: A Modern Approach*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1971, pp. 32 - 33.

¹⁵Wiener salienta que, se a primeira Revolução Industrial desvalorizou o esforço muscular humano, a segunda Revolução Industrial (provocada pela Cibernética) está levando a uma desvalorização do cérebro humano. O computador tende a substituir o homem em uma gama crescente de actividades, e com grande vantagem.

1. - Integração, em cadeia contínua, de diversas operações realizadas separadamente, como o processo de fabricação, por exemplo.
2. - Utilização de dispositivos de retroacção e regulação automática (retroacção), para que as próprias máquinas corrijam os seus erros.
3. - Utilização de calculadoras e computadores electrónicos capazes de acumularem grandes volumes de dados e analisá-los através de operações matemáticas complexas, com incrível rapidez (inclusive na tomada de decisões).

b) INFORMÁTICA

A informática está a ser uma importante ferramenta tecnológica à disposição do homem para promover o seu desenvolvimento económico e social, pela agilização do processo de decisão e pela optimização dos recursos existentes.

Conclusão

Embora seja uma ciência recente, a Cibernética proporcionou uma profunda influência sobre a Gestão, não apenas em termos dos conceitos e ideias, mas principalmente pelos seus produtos como: máquinas, computadores, etc.

Alguns conceitos da Cibernética ultrapassaram as suas fronteiras e foram rapidamente incorporados na Teoria da Gestão: o conceito de sistema, a classificação de sistemas, propriedades dos sistemas e a representação de sistemas através de modelos.

Igualmente outros conceitos como: entrada, saída, processamento, caixa negra, retroacção, homeostase e informação, são utilizados hoje na linguagem comum da Teoria da Gestão.

1.2 A Teoria da Matemática na Gestão

A Teoria Geral da Gestão tem recebido no decorrer dos últimos trinta anos uma infinidade de contribuições da Matemática, sob a forma de modelos matemáticos capazes de proporcionar soluções para os problemas das empresas, seja na área dos recursos humanos, da produção, comercialização, finanças ou na própria área da gestão geral.

A Teoria Matemática aplicada aos problemas da Gestão é mais conhecida como Investigação Operacional. A Teoria Matemática põe ênfase no processo decisório.

Origens da Teoria Matemática na Gestão

De certo modo, a Teoria Matemática surgiu na Gestão a partir de quatro causas básicas:

1. O trabalho clássico sobre a Teoria dos Jogos de Von Neumann e Morgenstern (1947). Posteriormente, Wald (1954) e Savage (1954) proporcionaram enorme desenvolvimento na teoria estatística da decisão para o que também contribuíram especialmente os trabalhos de H. Raiffa e R. Schlaifer da Universidade de Harvard e de R. Howard da Universidade de Stanford ¹⁶.
2. O estudo do processo decisório por Herbert Simon. A tomada de decisão, tão importante para a teoria comportamental, passou a ser considerada um elemento de primeira importância no sucesso de qualquer sistema cooperativo.

¹⁶LUCE, R. D. e RAIFFA, H. - *Games and Decisions*, New York, Willer, 1957.
COLLINS, B. E. e RAVEN, B. H. - "Group Structure: Attraction Coalitions, Communications and Power", in *the Handbook of Social Psychology*,
LINDZEY, G. ; ARONSON, E. (ed), New York, Wesley, 1969.
THIBAUT, J. W. e KEILEY, H. H. - *The Social Psychology of Groups*, New York, Wiley e Sons, 1959.

3. A existência de decisões programáveis. Apesar da complexidade do processo decisório e das variáveis envolvidas, algumas decisões podem ser quantificadas e representadas por modelos matemáticos.
4. O desenvolvimento dos computadores. Os computadores possibilitaram a aplicação e o desenvolvimento de técnicas matemáticas nos últimos anos.

A Teoria Matemática preocupa-se em construir modelos matemáticos capazes de simular situações reais na empresa . Os modelos servem para simplificar a realidade.

Apreciação Crítica da Teoria Matemática

A Teoria Matemática tem dado grandes contributos à teoria da gestão, permitindo novas técnicas de planeamento e controlo no emprego de recursos materiais, financeiros, humanos, etc. Também tem apoiado a tomada de decisão, no sentido de otimizar a execução de tarefas e de diminuir os riscos envolvidos em todos os planos que afectam o futuro a curto ou longo prazo.

Do ponto de vista de uma teoria de gestão, a teoria matemática, apresenta enormes restrições (limitações):

1. A teoria matemática é aplicável a problemas específicos dentro da organização, mas não dá cobertura global à organização, por não ter condições de envolvê-la em todas as suas variáveis.
2. Baseia-se na total quantificação dos problemas ¹⁷, abordando-os exclusivamente do ponto de vista estatístico ou matemático. Do ponto de vista das organizações, a maior parte dos conceitos, situações ou problemas nem sempre apresentam condições de redutibilidade a expressões numéricas ou simplesmente quantitativas (referimo-nos em particular aos problemas sociais e humanos, cuja quantificação nem sempre é fácil ou possível).

¹⁷Um problema é uma discrepância entre o que é (isto é a realidade) e o que poderia ser ou deveria ser (isto é, os valores, metas e objectivos).

KILMANN, Ralph H. - *Social Systems Design, Normative Theory and the MPAS Design Technology*, New York, Elsevier North, - Holland, Inc., 1977, p.210.

3. Oferece excelentes técnicas de aplicação aos níveis situados na esfera da execução, mas poucas técnicas aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional / empresarial.

1.3 Teoria dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas (T.G.S.) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 a 1968 ¹⁸.

A Teoria Geral dos Sistemas fundamenta-se em três premissas básicas ¹⁹:

- a) Os sistemas existem dentro de sistemas.
- b) Os sistemas são abertos. Os sistemas abertos caracterizam-se por um processo de intercâmbio infinito com seu ambiente, que são os outros sistemas.
- c) As funções de um sistema dependem da sua estrutura.

Não é propriamente a T.G.S., mas as características e parâmetros que ela estabelece para todos os sistemas, a nossa área de interesse. No nosso trabalho, em vez de falarmos em T.G.S., falaremos da Teoria dos Sistemas que é um ramo específico da Teoria Geral dos Sistemas.

De um ponto de vista histórico, verifica-se que as teorias tradicionais da gestão têm visto a organização humana como um sistema fechado. Essa tendência tem levado a não considerar os diferentes ambientes organizacionais. E também nos conduziu a uma superconcentração nos princípios de funcionamento interno.

A Teoria dos Sistemas penetrou rapidamente na Teoria da Gestão por duas razões básicas:

¹⁸BERTALLANFY, L. Von - "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", *Science*; *op. cit.* vol. III, pp. 23 a 29, 1950; "General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science", in *Human Biology*, Dez. 1951; "General Systems Theory", in *Yearbook of the Society for General System Research*, 1956; *General Systems Theory*, New York, George Brasilier, 1968.

¹⁹BERRIEN, F. K. - *General and Social Systems*, New Brunswick, N. J., Rutgers University Press, 1968.

- A necessidade de uma síntese e integração maior das diversas teorias que a precederam.
- A Matemática, a Cibernética, de um modo geral, e a Tecnologia da Informação, de um modo especial, trouxeram imensas possibilidades de desenvolvimento das ideias que convergiam para uma Teoria de Sistemas aplicada à Gestão.

Conceito de Sistema apresentado pela Teoria dos Sistemas

Sistema - *é um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário* ²⁰.

Na realidade, é difícil dizer onde começa e onde termina determinado sistema. Os limites (fronteira) entre o sistema e o seu ambiente admitem certa arbitrariedade.

Da definição de Bertalanffy ²¹, segundo o qual um sistema *é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas*, decorrem dois conceitos: o de propósito (ou objectivo) e o de globalismo (ou totalidade).

- Propósito ou objectivo - todo o sistema tem um ou alguns propósitos ou objectivos.
- Globalismo ou totalidade - todo o sistema tem uma natureza orgânica, pela qual uma acção que produza mudança em uma das unidades do sistema, com muita probabilidade deverá produzir mudanças em todas as outras unidades deste.

²⁰JOHNSON, Richard A.; KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E., - "Designing Management Systems", in *Management Systems*, Peter P. Schoderbeck, New York, John Wiley e Sons, Inc., 1968, p. 113.

²¹BERTALANFFY, Ludwig Von - *Teoria Geral dos Sistemas*, op. cit.

O sistema sofre mudanças e o ajustamento sistemático é contínuo. Das mudanças e dos ajustamentos contínuos do sistema decorrem dois fenómenos: o de *entropia* e o da *homeostase* (Ver Anexo V).

O termo sistema é geralmente utilizado no sentido de sistema total. Os componentes necessários à operação de um sistema total são denominados subsistemas que, por sua vez, são constituídos pela reunião de novos subsistemas, mais detalhados.

Tipos de Sistemas

Há grande variedade de sistemas e uma ampla gama de tipologias para classificá-los, de acordo com certas características básicas. Por exemplo, quanto à sua constituição, os sistemas podem ser físicos ou abstractos. Quanto à sua natureza podem ser fechados ou abertos. (Ver Anexo VI).

O Sistema Aberto

O sistema aberto mantém um intercâmbio de transacções com o ambiente. Existem diferenças fundamentais entre os sistemas abertos (sistemas biológicos e sociais, a saber: a célula, o homem, a empresa, a organização, a sociedade...), e os sistemas fechados (sistemas físicos, a saber: as máquinas, relógio, termostato, etc.) ²².

- “1. O sistema aberto está em constante interacção dual com o ambiente. Dual no sentido de que o influencia e é por ele influenciado. O sistema fechado não interage com o ambiente.

²²NASCIMENTO, Kleber T. “A Revolução Conceptual da Administração: Implicações para a Formulação dos Papéis e Funções Essenciais de um Executivo”, *Revista de Administração Pública*, vol. 6, nº 2 p. 33 Abr./Jun. 1972

2. O sistema aberto tem capacidade de crescimento, mudança, adaptação ao ambiente e até auto-reprodução, sob certas condições ambientais. O sistema fechado não tem essa capacidade.
3. É contingência do sistema aberto competir com outros sistemas, o que não ocorre com o sistema fechado”

A descrição de sistema aberto é aplicável a uma organização empresarial. Uma empresa é um sistema criado pelo homem que mantém uma interação dinâmica com o seu meio ambiente, ou seja com: clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e muitos outros agentes externos.

Além disso, é um sistema integrado por diversas partes relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objectivos, tanto da organização / empresa como de seus participantes.

Características das Organizações / Empresas como Sistemas Abertos

As organizações / empresas possuem todas as características dos sistemas abertos, já anteriormente definidas em parte. Seguidamente iremos referir mais algumas características básicas das organizações: (Ver Anexo VII).

1. Comportamento probabilístico e Não-determinístico.
2. As organizações são parte de uma Sociedade maior e constituídas por partes menores.
3. Interdependência das partes.
4. Homeostase ou “Estado Firme”.
5. Fronteiras ou Limites.
6. Morfogénese.

Modelos de Organizações

Dois dos modelos de organização mais divulgados, são:

- Modelo de Katz e Kahn ²³.
- Modelo Sociotécnico de Tavistock ²⁴.

Características fundamentais da Teoria da Gestão com base na Teoria dos Sistemas

As principais características da Teoria da Gestão, após o contributo da Teoria dos Sistemas, são as seguintes:

1. Ponto de vista sistémico: A teoria da gestão passa a visualizar a organização / empresa como um sistema constituído por cinco componentes fundamentais: entrada, processamento, saída, retroacção e ambiente.
Idéias sobre: controlo, estrutura, objectivos, processamento, oriundos da Teoria Geral dos Sistemas, Cibernética e demais áreas do conhecimento, são importantes para a teoria da gestão.
2. Abordagem dinâmica: A ênfase da teoria da gestão passa a ser sobre o processo dinâmico de interacções que ocorrem na organização.
3. Multidimensional e multinivelada: A teoria da gestão com base na teoria dos sistemas começa a considerar todos os níveis e reconhece a importância das partes, bem como, da totalidade.

²³KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. - *Psicologia Social das Organizações*, São Paulo, Atlas, 1969, pp. 34 - 45, 46 - 89 e 175 - 198.

²⁴RICE, A. K.- *The Enterprise and its Environment*, Tavistock Publications, London, 1963.
EMERY, F. E.; TRIST, E. L. - "Sociotechnical Systems", in *Management Sciences: Models and Techniques*, C. West Churchman e Michel Verhulst (eds.), Pergamon Press, New York, 1960.

4. **Multimotivacional:** A teoria dos sistemas reconhece que um acto pode ser motivado por muitos desejos ou motivos. As organizações existem porque seus participantes esperam satisfazer certos objectivos através delas.
5. **Probabilística:** A teoria da gestão tende a ser probabilística, isto é, a maioria das variáveis tende a ser explicada em termos preditivos e não com certeza.
6. **Multidisciplinar:** A teoria da gestão devido aos contributos da teoria dos sistemas, começa a ser uma teoria multidisciplinar que capta conceitos e técnicas de muitos campos de estudo, como: a Sociologia, Psicologia, Economia, Direito, Estatística, Investigação Operacional, etc.
7. **Descritiva:** A teoria da gestão começa a ser descritiva. Tenta descrever as características das organizações e da gestão.
8. **Multivariável:** A teoria da gestão tende a assumir que um acontecimento pode ser causado por numerosos factores que estão inter-relacionados e interdependentes.
9. **Adaptativa:** Um dos pontos de vista mais importantes da teoria da gestão começa a ser a sua visão de que a organização é um sistema adaptativo.

Assim, a organização e seu ambiente são considerados como interdependentes em contínuo equilíbrio dinâmico, reajustando suas partes quando necessário em face da mudança.

Esta abordagem adaptativa traz como consequência uma focalização nos resultados, ao invés da ênfase sobre o processo ou as actividades da organização, como o faziam as teorias antigas da gestão.

Apreciação Crítica da Teoria dos Sistemas

De todas as teorias apresentadas até ao momento actual, a Teoria dos Sistemas é a menos criticada, talvez porque ainda não houve tempo para sua análise aprofundada, uma vez que as obras mais importantes dessa teoria são ainda recentes,

e também porque a perspectiva sistémica parece concordar com a preocupação estrutural-funcionalista típica das ciências sociais dos países capitalistas de hoje.

A Teoria dos Sistemas ²⁵ baseia-se no conceito de “homem funcional”. O indivíduo desempenha uma ou várias funções na organização, inter-relacionando-se com os demais indivíduos, como um sistema aberto.

2. A TEORIA NEOCLÁSSICA DA GESTÃO (1954 até à actualidade)

A Teoria Neoclássica consiste na adaptação da Teoria Clássica da Gestão aos problemas da gestão actuais e à dimensão das organizações de hoje.

Os autores neoclássicos (Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, etc.) não formam propriamente uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogéneo.

Características principais da Teoria Neoclássica:

- Ênfase nos aspectos práticos da Gestão (enorme contribuição do espírito pragmático americano).
- Reafirmação relativa dos postulados clássicos (a estrutura de organização do tipo “line”, funcional e “staff-and-line”, as relações de “line” e assessoria, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização, etc.).
- Ênfase nos princípios gerais da gestão (planear, organizar, dirigir e controlar).
- Ênfase nos objectivos e resultados.

²⁵A Teoria dos Sistemas defende o conceito de “homem funcional”, em contraste com o conceito de “homoeconomicus” da Teoria Clássica, do “homosocialis” da Teoria das Relações Humanas, do “homem organizacional” da Teoria Estruturalista e do “homem administrativo” da Teoria Behaviorista (comportamental).

- Os neoclássicos embora se fundamentem bastante na Teoria Clássica, também absorveram conteúdo de todas as outras teorias da gestão, a saber: Teoria das Relações Humanas, Teoria da Burocracia, Teoria Estruturalista, Teoria Behaviorista, Teoria Matemática, Teoria dos Sistemas.

O aspecto fundamental da Teoria Neoclássica consiste em definir a Gestão como uma técnica social. Para os neoclássicos a gestão consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de grupos de indivíduos para objectivos comuns.

A gestão consiste basicamente na coordenação de actividades grupais. Nesse sentido, o gestor deve conhecer, além dos aspectos técnicos e específicos do seu trabalho, também os aspectos relacionados com a liderança de pessoas dentro das organizações.

3. A ABORDAGEM DO COMPORTAMENTO HUMANO NA GESTÃO (Finais da década de 1950 até à actualidade)

3.1 A Teoria do Comportamento Humano na Gestão

A partir dos trabalhos de “dinâmica de grupo” desenvolvidos por Kurt Lewin, com a divulgação do livro de Chester Barnard ²⁶ e, posteriormente, com os estudos de George Homans sobre “sociologia funcional de grupo ²⁷” e com a publicação do livro de Herbert Simon ²⁸ sobre o “comportamento administrativo”, uma nova configuração passa a dominar a Teoria da Gestão.

É a partir da década de 50 que se desenvolve inicialmente nos Estados Unidos, uma nova concepção da Gestão, com base em novos conceitos, novas variáveis e, sobretudo uma nova visão da Teoria da Gestão que tem por base o comportamento humano nas organizações / empresas.

A teoria do comportamento humano marca a maior ênfase das ciências do comportamento na Teoria da Gestão e a procura de soluções democráticas e flexíveis para os problemas das organizações.

As Ciências do Comportamento têm fornecido à Teoria da Gestão uma multiplicidade de conclusões acerca da natureza e características do homem, entre as quais devemos destacar as seguintes:

1. O homem é um animal social dotado de necessidades. Por isso, tende a desenvolver relacionamentos cooperativos e interdependentes que o levam a viver em grupos ou organizações sociais.

²⁶BARNARD, Chester I. - *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938.

²⁷HOMANS, George - *The Human Group*, New York, Harcourt, Brace e Co., 1950.

²⁸SIMON, Herbert A. - *Administrative Behavior*, New York, The Macmillan Co., 1945.

2. O homem tem capacidade de comunicação.
3. O homem é um animal dotado de aptidão para mudar seu comportamento e atitudes em direcção a padrões mais elevados e eficazes.
4. O comportamento humano é orientado para objectivos. Esses objectivos são muito complexos e mutáveis.
5. O homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento: tanto pode cooperar como pode competir com os outros.

Coopera - quando seus objectivos individuais somente podem ser alcançados através do esforço comum colectivo.

Compete - quando seus objectivos são disputados e pretendidos por outros.
O conflito torna-se parte virtual de todos os aspectos da vida humana.

A Teoria do Comportamento ou "Behaviorista" na Gestão não deve ser confundida com a "Escola Behaviorista" que se desenvolveu na Psicologia a partir dos trabalhos de Watson ²⁹.

Os principais autores da Teoria do Comportamento Humano na Gestão foram: Herbert Simon, Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris. Estritamente no campo da motivação humana salientam-se: Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Davis McClelland.

As origens da Teoria do Comportamento remontam aos seguintes aspectos:

1. A grande oposição da Teoria das Relações Humanas em relação à Teoria Clássica. A Teoria do Comportamento representa uma tentativa de síntese da teoria da organização formal com a teoria das relações humanas.

²⁹Watson, John B. - *Psychology from the Standpoint of a Behaviorist*, Filadelfia, J.B. - Lipincott e Co., 1919 e *Behaviorism*, New York, People's Institute Publish Co., 1924.

[O behaviorismo que Watson fundou trouxe à Psicologia uma metodologia objectiva e científica baseada na comprovação experimental, em oposição ao subjectivismo da época, centrando-se no indivíduo *, estudando o seu comportamento (aprendizagem, estímulo e reacção de respostas, hábitos, etc.) de uma forma concreta e manifesta no laboratório e não através de conceitos subjectivos e teóricos (como sensação, percepção, emoção, atenção, etc.).].

* WOODWORTH, Robert S. - *Contemporary Schools of Psychology*, London, Methuen e Co., 1956, p. 71.

2. A Teoria do Comportamento rejeita as concepções ingênuas e românticas da Teoria das Relações Humanas. E critica também a Teoria da Burocracia.
3. Em 1947 surgiu nos Estados Unidos, um livro que marca o início da Teoria do Comportamento na Gestão - *O Comportamento Administrativo* de Herbert A. Simon.

Este livro formula uma crítica aos princípios da Teoria Clássica e a aceitação, com numerosas correções, das principais ideias da Teoria das Relações Humanas.

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria do Comportamento fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana.

Os autores behavioristas argumentam que a gestão necessita conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações /empresas.

Maslow ³⁰, (um psicólogo e consultor americano) apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência.

Herzberg ³¹, (outro psicólogo e consultor americano, n. 1923) para explicar o comportamento das pessoas na situação de trabalho, formulou a chamada "Teoria dos dois factores".

A Teoria do Comportamento procurou demonstrar a variedade de estilos de gestão que estão à disposição do gestor. Isto é, a gestão das organizações (e das empresas em particular) é fortemente influenciada pelos estilos com que os gestores dirigem dentro delas, o comportamento das pessoas.

³⁰MASLOW, Abraham H. (1908 - 1970), um dos maiores especialistas em motivação humana. *Motivation and Personality*, New York, Harper e Row Publishers, 1954.

³¹HERZBERG, Frederick - *Work and Nature of Man*, Ohio, Cleveland, The World Publishing Co., 1966.

McGregor ³², um dos mais famosos autores behavioristas, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de gerir:

- De um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática - a que deu a designação de "Teoria X".
- De outro, um estilo baseado em concepções mais recentes sobre o comportamento humano - que denominou de "Teoria Y".

Likert ³³, outro importante investigador da Teoria do Comportamento Humano, considera a gestão como um processo relativo onde não existem normas e princípios válidos para todas as circunstâncias e ocasiões.

Com base em suas pesquisas, Likert propôs uma classificação dos sistemas de gestão, definindo quatro diferentes perfis organizacionais.

Para maior facilidade de compreensão, os quatro sistemas de gestão: Autoritário coercitivo; Autoritário benevolente (paternalista); consultivo / participativo e participativo / democrático, serão caracterizados apenas em relação a quatro variáveis que seleccionámos: processo de decisão, sistema de comunicações, relações interpessoais e sistema de recompensas.

Likert preocupou-se também com a avaliação do comportamento humano nas organizações / empresas. Para ele, as variáveis de gestão (estrutura organizacional, tecnologia, políticas, estratégias, decisões, liderança, etc.) são denominadas "variáveis causais", enquanto que os itens do comportamento (atitudes, motivações, percepções) são denominados "variáveis de intervenção".

As variáveis causais provocam estímulos que actuam sobre o comportamento dos indivíduos (variáveis de intervenção) e criam certas respostas, que são as "variáveis de resultados" (produtividade, lucros, custos, margens).

³²MCGREGOR, Douglas M. - "O Lado Humano da Empresa" in *o Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia*, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (orgs.), Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1971, pp. 45 - 60.

³³LIKERT, Rensis - *Novos Padrões de Administração*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1971; *A Organização Humana*, São Paulo, Editora Atlas, 1975; *Administração de Conflitos: Novas Abordagens*, São Paulo, Editora McGraw-Hill do Brasil, 1980.

Chester Barnard ³⁴, um executivo americano, publicou em 1939 um livro propondo uma “teoria de cooperação” para explicar as organizações. Para este autor, uma organização somente existe quando ocorrem três condições:

- Interacção entre duas ou mais pessoas.
- Desejo e disposição para a cooperação.
- Finalidade em alcançar um objectivo comum.

A Teoria do Comportamento concebe a organização / empresa como um sistema de decisões ³⁵. Para esta teoria não é somente o gestor quem toma as decisões

Todas as pessoas dentro de uma organização, em todas as áreas de actividade, em todos os níveis hierárquicos, e em todas as situações estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho.

A organização é um complexo sistema de decisões.

Barnard desenvolveu também uma teoria a respeito da autoridade e que se contrapõe completamente aos ensinamentos da Teoria Clássica. Essa teoria de Barnard, denominada “Teoria da Aceitação da Autoridade” defende que a autoridade é um fenómeno psicológico através do qual as pessoas aceitam as ordens e decisões dos superiores, sob certas condições.

Deste novo conceito de autoridade decorre a enorme importância das comunicações, pois se elas não forem entendidas não irão gerar autoridade.

Um dos temas preferidos pelos behavioristas é o conflito entre os objectivos que as organizações / empresas procuram atingir e os objectivos que individualmente cada participante pretende alcançar.

³⁴BARNARD, Chester I. - *As Funções do Executivo*, São Paulo, Ed. Atlas, 1971.

³⁵SIMON, Herbert A. - da Escola Superior de Administração Industrial do Carnegie Institute of Technology, é uma das principais figuras do behaviorismo e o criador da Teoria das Decisões. *O Comportamento Administrativo, op. cit.*



Apreciação Crítica da Teoria do Comportamento Humano

A contribuição da Teoria do Comportamento Humano para a Teoria da Gestão, é sem dúvida, de grande importância. Todavia, em alguns aspectos, apresenta fragilidades e pontos críticos.

A Teoria do Comportamento tenta redefinir os conceitos da Teoria Clássica, Neoclássica e da Teoria da Burocracia, de forma mais democrática e humana.

Porém, nalgumas situações, os behavioristas são criticados de excessiva “psicologização” de certos aspectos organizacionais.

A abordagem da Teoria do Comportamento ³⁶ é predominantemente descritiva e explicativa. Os behavioristas preocuparam-se muito mais em explicar e descrever as características do comportamento organizacional do que em construir modelos e princípios de aplicação prática.

Embora a análise descritiva assente predominantemente no estudo do comportamento organizacional, nota-se uma certa tendência para uma posição prescritiva, dando ênfase ao que é “melhor” para as organizações e para as pessoas que nelas trabalham, como é o caso da Teoria Y (McGregor), do Sistema de Gestão Participativo (Likert), etc.

Bennis ³⁷ salienta que na década de 1960-70, ocorreu uma mudança fundamental dos gestores em três áreas:

- Um novo conceito de homem: a partir do conhecimento profundo de suas complexas e mutáveis necessidades.
- Um novo conceito de poder: baseado na colaboração, na decisão e na razão. Esse novo conceito substitui o antigo modelo do poder, baseado na coacção e na ameaça.

³⁶As Teorias Clássica, Neoclássica e das Relações Humanas eram prescritivas e normativas - preocupavam-se em ditar princípios ou normas sobre o que deve e o que não deve ser feito.

³⁷BENNIS, Warren G. - *Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas*, op. cit., pp. 25 e 26.

- Um novo conceito de valores organizacionais: baseado numa orientação humanista e democrática. Esse novo conceito substitui o antigo sistema de valores despersonalizados e mecanicistas.

As ciências do Comportamento têm marcado, através da Teoria do Comportamento, a mais profunda influência sobre a Gestão, seja através de novos conceitos sobre o homem e suas motivações ou sobre a organização e seus objectivos.

Quaisquer que sejam as críticas, a Teoria do Comportamento deu novos rumos e dimensões à Teoria da Gestão, enriquecendo profundamente o seu conteúdo e a sua abordagem.

3.2 A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) ³⁸ (décadas de 1960/1970...)

Na década de 60, um grupo de cientistas sociais nos Estados Unidos, realizou certos trabalhos que deram grande ênfase ao desenvolvimento planejado das organizações - Desenvolvimento Organizacional (D.O.).

O movimento do Desenvolvimento Organizacional surgiu (a partir de 1962) com um complexo conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente.

Em sentido restrito, o D.O. é um desdobramento prático e operacional da Teoria do Comportamento a caminho da Teoria dos Sistemas.

Em sentido amplo, as origens do D.O. podem ser atribuídas a vários factores:

- A relativa dificuldade em operacionalizar conceitos das diversas teorias sobre a gestão, cada qual apresentando uma abordagem diferente e, muitas vezes, conflitante com as demais.
- O aprofundamento dos estudos sobre a motivação humana e a sua interferência dentro da dinâmica das organizações.
- A criação do National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel (1947) e as primeiras pesquisas de laboratório sobre o comportamento de grupo.
- A publicação de um livro ³⁹, em 1964, por um grupo de psicólogos do National Training Laboratory, expondo suas pesquisas sobre T. Groups, os resultados com o treino da sensibilidade e as possibilidades de sua aplicação dentro das organizações.

³⁸Nota: Da Teoria do Comportamento resultou o Movimento do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) no sentido de se obter mudança e flexibilidade nas organizações. Verifique-se que não basta apenas desenvolver uma formação ou adequação individual ou grupal, sem provocar mudança específica, mas que é necessário pré-estabelecer um padrão de desempenho e um programa coerente de mudança para toda a organização.

³⁹BRADFORD, Leland(ed.) - *T - Group Theory and Laboratory Methods*, New York, John Wiley, 1964.

- A pluralidade de mudanças que ocorreram no mundo e que deram origem ao desenvolvimento organizacional:

- A transformação rápida e inesperada do ambiente;
- A crescente diversificação e gradativa complexidade da tecnologia moderna, exigindo grande integração entre actividades e pessoas altamente especializadas e com competências muito diferentes;
- A mudança no comportamento dos gestores, devido a:

“Um novo conceito do homem, baseado num maior conhecimento de suas complexas e mutáveis necessidades”

- Um novo conceito de poder, baseado na colaboração e na razão, o qual substitui o modelo de poder baseado na coacção e na ameaça;
 - Um novo conceito de valores organizacionais, baseado em ideais humanístico-democráticos, o qual substitui o sistema de valores despersonalizado e mecanístico da burocracia” ⁴⁰.
- A fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano nas organizações, que foram integradas através de um tratamento sistémico.
- Inicialmente o Desenvolvimento Organizacional limitou-se aos conflitos inter-pessoais ⁴¹ de pequenos grupos ⁴², passando depois à Administração Pública e posteriormente a todos os tipos de organizações humanas (indústrias, empresas de serviços, organizações militares, etc.) ⁴³, recebendo modelos ⁴⁴, procedimentos ⁴⁵, meios de diagnóstico de situação e de acção ⁴⁶, bem como,

⁴⁰BENNIS, Warren G. - *Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas*, op. cit. pp. 23 a 27.

⁴¹WALTON, Richard E. - *Pacificação Interpessoal: Confrontações e Consultoria de uma Terceira Parte*, São Paulo, Ed. Edgard Blücher, 1972.

⁴²SCHEIN, Edgard H.; BENNIS, Warren G. - *Personal and Organizational Change Through Groups Methods*, New York, John Wiley, 1965.

⁴³BENNIS, Warren G. - *The Planning of Change*, New York, Holt, 1969.

⁴⁴BENNIS, Warren G. - *Changing Organizations*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1966.

⁴⁵SCHEIN, Edgard H. - *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice - Hall, 1965.

⁴⁶LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. - *O Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico*

técnicas de diagnóstico e de tratamento para os diversos níveis organizacionais.

Alguns autores salientam ser o D.O. um passo intermédio entre o Behaviorismo e a Teoria dos Sistemas. O D.O. somente se firmou quando incorporou a teoria dos sistemas no tratamento das organizações.

Os principais expoentes da Teoria do D.O. são alguns deles behavioristas a caminho da Teoria da Contingência ⁴⁷.

Os diversos modelos de D.O. consideram basicamente quatro variáveis:

1. O meio ambiente - focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.
2. A organização - referindo o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver em ambiente dinâmico e mutável, onde surgem novas tecnologias, novos valores sociais, novas expectativas, onde os produtos têm vida mais curta, etc.
3. O grupo social - considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc.
4. O indivíduo - ressaltando as motivações, atitudes, necessidades, etc.

Estas quatro variáveis básicas - meio ambiente, organização, grupo social e indivíduo - são consideradas com especial atenção em seu inter-relacionamento e interdependência.

e Ação, São Paulo, Ed. Edgard Blücher, 1972.

As notas (40) a (46) são referidas por CHIAVENATO, Idalberto - *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 412.

⁴⁷Dentro eles, destacam-se: Leland Bradford (o fundador do movimento); Warren G. Bennis; Edgard H. Schein; Richard Beckhard; Paul R. Lawrence; Jay W. Lorsch; Chris Argyris; Kenneth Benne; Robert R. Blake; Jane S. Mouton; Jack Gibb; Robert Tannenbaum; Irving Weschler; Fred Massarik; W. Warver Burke.

O que é o Desenvolvimento Organizacional D.O.

O Desenvolvimento Organizacional é uma resposta da organização / empresa às mudanças que ocorrem no meio Ambiente. É um esforço muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal modo que esta possa adaptar-se melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão a surgir em crescente progressão.

O Desenvolvimento Organizacional (D.O.) refere-se ao sistema total de uma organização e à modificação planeada a fim de aumentar a sua eficiência e eficácia.

Toda a organização interage com o meio ambiente: influencia e recebe influências do ambiente. Há três soluções básicas para enfrentar as mudanças que ocorrem no ambiente:

- a) Esperar indefinidamente uma solução sem se comportar como agente dela;
- b) Pretender fazer reformas através do artifício das ordens e determinações verbais ou escritas, que não sensibilizam;
- c) Recorrer ao Desenvolvimento Organizacional como um processo de mudança planeada.

O Desenvolvimento Organizacional (D.O.) baseia-se nas ciências do comportamento. Procura aplicar a dinâmica de grupo nos processos de mudança planeada da organização.

Apreciação Crítica do Desenvolvimento Organizacional D.O.

Com a crise da teoria das Relações Humanas e da Teoria do Comportamento Humano ou Behaviorista ⁴⁸, o Desenvolvimento Organizacional (D.O.) passou a ser uma nova saída para o aumento da eficácia nas organizações.

⁴⁸U.: GOULDNER, Alvin W. - *The Coming Crisis of Western Sociology*, New York, Basic Books, Inc., Publishers, 1970. MILLS, C. Wright - *A Imaginação Sociológica*, Rio de Janeiro, Zahar, 1975, pp. 106 - 107.

Um crítico, como por exemplo Júlio Lobos, apresenta as seguintes opiniões acerca do Desenvolvimento Organizacional (D.O.).

“É evidente que o D.O. constitui teórica e operacionalmente, um assunto muito controverso. Tecnicamente, para começar, a base do D.O., é por demais heterogênea e pouco precisa na medida em que tira partido de apenas algumas descobertas isoladas no campo da Teoria do Comportamento Organizacional.

Operacionalmente a confusão é ainda maior. Sem dúvida a assim chamada “Tecnologia de D.O.” é nem mais, nem menos, um conjunto disparatado de intervenções engenhosas destinadas a tentar a solução de diversos tipos de problemas específicos em organizações específicas.

Assim, por exemplo, as intervenções de D.O. de uso mais frequente tentam mudar factores de comportamento que afectam apenas uma pequena parte da variação do funcionamento organizacional (p. ex., exagerada ênfase na formação de grupos de trabalho, orientados para simulação de processos decisórios), sem qualquer consideração de outros factores mais importantes (como modificações na estrutura organizacional).

Nestas condições, fazer generalizações que permitam enriquecer o conteúdo científico da Teoria do Comportamento Organizacional é, certamente, uma questão de muita laboriosidade analítica e não poucas esperanças”⁴⁹.

O Desenvolvimento Organizacional ao dar grande ênfase ao “Treino de sensibilidade em laboratório” e ao fundamentar-se exclusivamente nas ciências do comportamento, corre o perigo de se transformar numa técnica eminentemente terapêutica, afastada dos reais objectivos da organização.

Na prática, os métodos do D.O. não parecem ser novos ou cientificamente válidos. Até ao momento, nenhuma comprovação científica demonstrou que as técnicas de D.O. podem melhorar efectivamente a capacidade da organização / empresa para alcançar os seus objectivos.

⁴⁹LOBOS, Júlio - “Desenvolvimento Organizacional: Teoria e Aplicações”, *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 15(3), p. 30 Maio / Junho 1975.

Contudo, apesar de todas essas restrições e do utopismo de algumas abordagens, o D.O.⁵⁰ afigura-se, hoje em dia, como uma das melhores opções humanistas de abordagem da Gestão.

⁵⁰O D.O. nasceu na década de 60 em função da intensa mudança que ocorre no mundo e em função da inadequação das estruturas convencionais às novas circunstâncias.

4. A TEORIA DA CONTINGÊNCIA NA GESTÃO (Década de 1970...)

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode acontecer ou não. Numa perspectiva mais ampla, a teoria da contingência salienta que não se atinge a eficácia nas organizações seguindo um único e exclusivo modelo organizacional. Ou seja, não existe uma forma única que seja a melhor para organizar no sentido de se alcançar os objectivos muito variados das organizações dentro de um ambiente também muito variado.

Os estudos mais recentes sobre as organizações complexas conduziram a uma nova perspectiva teórica: a estrutura de uma organização / empresa e seu funcionamento dependem do "interface" com o ambiente externo.

A contribuição mais notável dos autores da teoria da contingência reside na identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre a organização, como: o ambiente e a tecnologia, para então predizer as diferenças na estrutura e no funcionamento das organizações devidas às diferenças nestas variáveis.

Estudos de Dill ⁵¹, Burns e Stalker ⁵², Chandler ⁵³, Fouraker e Stopford ⁵⁴, Woodward ⁵⁵, Lawrence e Lorsch ⁵⁶, entre outros, demonstraram particularmente a questão do impacto ambiental sobre a estrutura e funcionamento da organização.

⁵¹DILL, William R. - "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", *Administrative Science Quarterly*, vol. II, 1958, pp. 409 - 443.

⁵²BURNS, Tom e STALKER, G. M. - *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publications, 1961.

⁵³CHANDLER, Jr. Alfred D. - *Strategy and Structure: Chapters in History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., The M.I.T. Press, Massachusetts Institute of Technology, 1962.

⁵⁴FOURAKER, Lawrence E.; STOPFORD, John M. - "Organizational Structure and the Multi-national Strategy", *Administrative Science Quarterly*, Jun. 1968, pp. 47 a 64.

⁵⁵WOODWARD, Joan - *Industrial Organizations, Theory and Practice*, op. cit.

⁵⁶LAWRENCE, Paul R. - "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Jun. 1967.,
LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. - *As Empresas e o Ambiente: A Interação das Teorias Administrativas*, Petrópolis, Ed. Vozes, 1973.

A visão contingencial da organização e de sua gestão defende que uma organização é um sistema contituído por vários subsistemas e delineado por limites (fronteiras) identificáveis em relação ao seu supra-sistema ambiental.

A teoria da contingência procura compreender as relações dentro e entre os subsistemas, bem como, entre a organização e o seu ambiente, e definir padrões de relações ou configuração de variáveis; dá ênfase à natureza multivariada das organizações e tenta compreender como as organizações funcionam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas ⁵⁷.

4.1 A Teoria da Contingência

A teoria da contingência explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas de gestão apropriadas para o alcance eficaz dos objectivos da organização / empresa.

As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto que as técnicas de gestão são variáveis dependentes no âmbito de uma relação funcional.

Essa relação funcional é do tipo “se - então” e pode levar a um alcance eficaz dos objectivos da organização.

A Teoria da Contingência nasceu a partir de uma série de pesquisas ⁵⁸ realizadas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Duas das investigações mais divulgadas neste domínio, foram:

- A pesquisa de Chandler (1962).
- A pesquisa de Burns e Stalker.

⁵⁷KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. - “General Systems Theory: Applications for Organization and Management”, *Academy of Management Journal*, Dez. 1972, p. 460.

⁵⁸Essas pesquisas e estudos foram contingentes, no sentido em que procuraram compreender e explicar o modo como as organizações / empresas funcionavam em diferentes condições.

Essas condições variavam de acordo com o ambiente ou contexto que a organização / empresa escolheu como seu domínio de actuação.

Na opinião de Chandler ⁵⁹ “durante todo o tempo em que uma empresa pertence a uma indústria cujos mercados, fontes de matérias-primas e processos produtivos permanecem relativamente invariáveis, são poucas as decisões empresariais que devem ser tomadas ... mas quando a tecnologia, os mercados e as fontes de abastecimento mudam rapidamente, os defeitos dessa estrutura tornam-se mais evidentes”.

Em resumo, diferentes ambientes levam as empresas a adoptar novas estratégias e as novas estratégias exigem diferentes estruturas para poderem ser postas em prática com eficiência e eficácia.

Para Burns e Stalker ⁶⁰ parece haver dois sistemas divergentes na prática da gestão ... Um sistema, que denominaram de “mecanicista”, e que parece adequado para uma empresa que desenvolve a sua actividade em condições ambientais estáveis. O outro, que designaram por “orgânico” e que parece exigido pelas empresas que desenvolvem a sua actividade em condições ambientais de mudança e inovação. (Ver anexo VIII).

Os principais factores que afectam as Organizações (Teoria da Contingência).

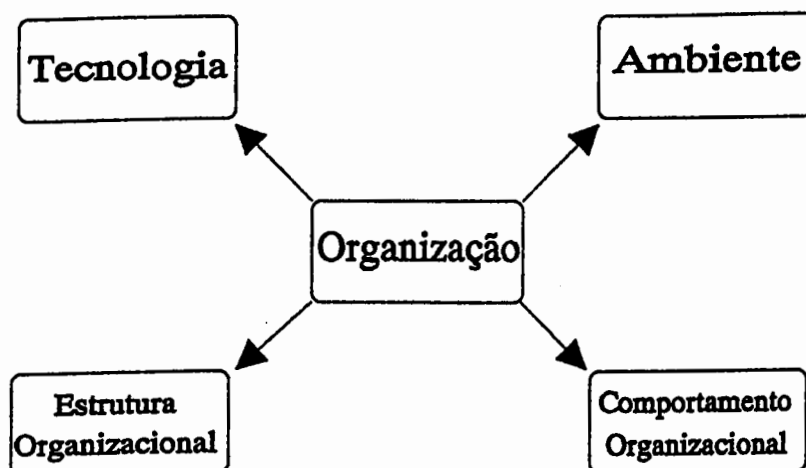
Em síntese, existe um imperativo ambiental: é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações.

As características da organização são variáveis dependentes do Ambiente e da Tecnologia.

⁵⁹CHANDLER, Jr., Alfred - *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises*, ob. cit., p. 41.

⁶⁰BURNS, Tom; STALKER, G. M. - *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publ., 1961, pp. 5-6.

(Tom Burns e G. M. Stalker - investigadores do Tavistock Institute of Human Relations de Londres).



AMBIENTE

Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização (ou um sistema) ⁶¹. Como o ambiente é vasto e complexo, Hall prefere analisá-lo em dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente de tarefa ⁶²:

1. Ambiente geral - é o macroambiente, ou seja, o ambiente genérico e comum a todas as organizações. É constituído por um conjunto de condições semelhantes para todas as organizações: condições tecnológicas, legais, políticas, económicas, demográficas, ecológicas e culturais.
2. Ambiente de tarefa - é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. É constituído por: fornecedores de entradas (matérias-primas, recursos financeiros, recursos humanos, etc.); clientes; concorrentes; entidades reguladoras (sindicatos, associações de classe, organismos regulamentadores do governo, organismos defensores do consumidor, etc.).

O grande problema com que as organizações de hoje se defrontam é a incerteza. A incerteza que se produz na organização acerca do seu ambiente é a incerteza

⁶¹A análise das organizações dentro de uma abordagem múltipla envolvendo a interacção entre a organização e o ambiente foi iniciada pelos estruturalistas (Teoria Estruturalista da Gestão).

⁶²HALL, Richard H. - *Organizaciones: Estructura y Proceso*, Madrid, Prentice - Hall, 1973, pp. 276 - 300.

de saber quais as oportunidades e ameaças desse ambiente e como utilizá-las ou evitá-las.

Para facilitar o estudo e análise ambiental, existem certas tipologias de ambiente (ambiente de tarefa). Os ambientes podem ser classificados em ⁶³:

- ambientes homogêneos versus heterogêneos;
- ambientes estáveis versus instáveis ou dinâmicos.

Lawrence e Lorsch ⁶⁴ na sua investigação sobre a Organização e o Ambiente concluíram que os problemas organizacionais básicos são: a diferenciação e a integração.

⁶³THOMPSON, James D. - *Dinâmica Organizacional. Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa*, São Paulo, McGraw Hill, 1976, pp. 87 - 95.

⁶⁴LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. - *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas*, Petrópolis, Vozes, 1973, p. 24.

TECNOLOGIA

Além do ambiente, a tecnologia constitui a outra variável independente que influencia poderosamente as características das organizações.

Do ponto de vista puramente de gestão, consideraremos a tecnologia como algo que se desenvolve predominantemente na organizações, em geral, e nas empresas, em particular, através de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e execução de tarefas - "Know-how" - e pelas suas manifestações físicas decorrentes - máquinas, equipamentos, instalações, constituindo um enorme complexo de técnicas usadas na transformação das entradas ("inputs") recebidas pela empresa em resultados, isto é, em produtos ou serviços.

A tecnologia pode ser considerada, ao mesmo tempo, sob duas perspectivas diferentes: como uma variável ambiental externa e como uma variável organizacional interna.

1. Tecnologia como variável ambiental - é um componente do meio ambiente, na medida em que as empresas adquirem, incorporam e absorvem as tecnologias criadas e desenvolvidas pelas outras empresas do seu ambiente de tarefa.
2. Tecnologia como variável organizacional - é um componente organizacional na medida em que faz parte do sistema interno da organização. Incorporada nele passa assim a influenciá-lo poderosamente, influenciando também o seu ambiente de tarefa.

Do ponto de vista da sua gestão, a tecnologia pode ser analisada sob vários ângulos e perspectivas, tal a sua complexidade. Vários autores tentaram propor classificações ou tipologias de tecnologias para facilitar o estudo da sua gestão.

Por exemplo, James Thompson assinala que "a tecnologia é uma importante variável para a compreensão das acções das empresas" ⁶⁵. Este investigador propõe uma tipologia de tecnologias, na qual identifica três tipos de tecnologias: (Ver Anexo IX).

⁶⁵THOMPSON, James D. - *Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa*, op. cit., 1976, pp. 30 - 33.

THOMPSON, James D.; BATES, Frederick L. - *Technology, Organization and Administration*, Ithaca, Business and Public Administration School, Cornell University, 1969.

- tecnologia de elos em sequência;
- tecnologia mediadora;
- tecnologia intensiva.

Impacto da Tecnologia

A influência da tecnologia sobre a organização e seus participantes é muito grande. Em resumo, podemos dizer que:

1. A tecnologia tem a propriedade de determinar a estrutura e o comportamento organizacional das empresas.
2. A tecnologia tornou-se sinónimo de eficiência. E a eficiência tornou-se critério normativo pelo qual os gestores e as organizações são normalmente avaliados.
3. A tecnologia cria incentivos em todos os tipos de empresas, para levar os gestores a melhorarem cada vez mais a eficácia ⁶⁶.

Para analisar o impacto da tecnologia sobre os princípios da gestão propostos pelas várias teorias da gestão, Joan Woodward ⁶⁷ realizou uma importante investigação que envolveu uma amostra de 100 empresas de diferentes tipos de negócios.

As empresas foram classificadas em três grupos de tecnologia de produção:

- Produção unitária ou oficina;
- Produção em massa ou mecanizada;
- Produção em processo ou automatizada.

⁶⁶SCOTT, Williams G.; MITCHELL, Terence R. - *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1976, pp. 307 - 308

⁶⁷WOODWARD, Joan - *Management and Technology*, London, Her Majesty's Stationery Office, 1958. *Industrial Organizations: Behavior and Control*, London, Oxford University Press, 1970. *Industrial Organizations: Theory and Practice*, 1970.

Para Woodward é a tecnologia adoptada pela empresa que determina a sua estrutura e o seu comportamento organizacional.

Para a Teoria da Contingência não existe uma universalidade dos princípios de gestão nem uma única melhor maneira de organizar e estruturar as organizações.

A estrutura e o comportamento organizacional são variáveis dependentes. As variáveis independentes são o Ambiente e a Tecnologia.

A estrutura e o comportamento organizacional também são contingentes, pelos seguintes motivos ⁶⁸:

- As organizações enfrentam oportunidades e ameaças em suas tecnologias e ambientes de tarefa. Como estes diferem de organização para organização, a base da estrutura e do comportamento também difere, não havendo “uma melhor maneira” de estruturar as organizações complexas.
- Em relação às ameaças, as organizações complexas procuram minimizar as contingências. Como as contingências surgem de maneira diferente para cada organização, há uma grande variedade de reacções estruturais e comportamentais à contingência.

⁶⁸ THOMPSON, James D. - *Dinâmica Organizacional. Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa*, op. cit.

Apreciação Crítica da Teoria da Contingência

A teoria da contingência dá ênfase, como vimos à natureza multivariada das organizações e tenta compreender como as organizações desenvolvem a sua actividade sob condições variadas e em circunstâncias específicas.

A teoria da contingência é eminentemente eclética e integrativa, manifestando tendência para absorver os conceitos das diversas teorias da gestão - cada qual criticando as demais - no sentido de alargar os horizontes e mostrar que nada é absoluto.

A tese central da teoria da contingência consiste em afirmar de que não há um método ou técnica geralmente válidos, óptimos ou ideais para todas as situações: o que existe é uma variedade de alternativas, de métodos ou técnicas proporcionados pelas diversas teorias da gestão, um dos quais poderá ser o mais adequado para uma situação determinada.

Um dos aspectos curiosos da teoria da contingência é o facto de que quase todos os conceitos utilizados são referidos não em termos absolutos, mas em termos relativos, como em um continuum. Assim, a Teoria X e a Teoria Y de McGregor não são duas teorias, mas dois extremos de um continuum de estilos de gestão. O modelo mecanístico e o modelo orgânico não são dois modelos antagónicos, mas dois extremos de um continuum de variedades de estruturas organizacionais, etc.

Conclusões

Cada uma das teorias da gestão aqui comentadas apresenta uma diferente abordagem para a gestão das organizações / empresas.

Cada uma delas reflecte os fenómenos históricos, sociais, culturais e económicos de uma época, bem como, os problemas que preocupavam os seus autores.

Cada teoria representa a solução ou soluções encontradas para determinadas circunstâncias, tendo em vista as variáveis identificadas e os temas mais relevantes.

Dizer que uma teoria está mais certa do que outra não é correcto. Deveremos dizer é que cada teoria representa a solução possível no contexto da abordagem escolhida, tendo em conta, as variáveis seleccionadas dentro ou fora da organização.

O gestor pode resolver um determinado problema de gestão, com base na concepção clássica, quando uma solução desta natureza lhe parecer mais apropriada de acordo com as circunstâncias ou contingências. Pode também tentar resolvê-lo no âmbito de uma concepção mais humanista, se as circunstâncias ou contingências assim o aconselharem.

O valor da Teoria Geral da Gestão reside precisamente em apresentar uma grande variedade de opções à disposição do gestor. A ele cabe diagnosticar a situação e escolher a abordagem mais indicada para cada caso ou situação.

Segunda Parte

O Desenvolvimento (Mudança) Organizacional e a necessidade de uma nova Teoria da Gestão - Décadas de 1980 e 1990: Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos da Empresa.

Segunda Parte: O Desenvolvimento (mudança) Organizacional e a necessidade de uma nova Teoria da Gestão - Décadas de 1980 e 1990: Ênfase nos aspectos Sociais e Humanos da Empresa.

CAP. III: O Aparecimento (necessidade!) de uma nova Teoria da Gestão.

CAP. IV: A Gestão nas Empresas Americanas "Bem Geridas" ou com sucesso: Ênfase na produtividade através das pessoas.

CAP. V : A Gestão nas Empresas Japonesas: Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos.

CAP. VI: A Actividade Empresarial nas décadas de 1980 e 1990 e a Gestão definida como uma nova Tecnologia.

CAP.III: O APARECIMENTO (NECESSIDADE!) DE UMA NOVA TEORIA DA GESTÃO

1. O MODELO RACIONAL E AS TORRES DE MARFIM ANALÍTICAS ¹

O ponto de vista racional como diz Anthony Athos ², não nos mostra como é que “os bons gestores motivam as pessoas e criam dinheiro”.

O profissionalismo na gestão está normalmente relacionado com a capacidade de raciocinar sem emoções.

Por exemplo, nos anos sessenta quando Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr. ingressaram na Escola de Gestão, o maior departamento era o de Finanças; a maioria dos estudantes eram licenciados em Engenharia, os cursos em métodos quantitativos eram os mais generalizados e a maioria dos factos que eram considerados como reais eram aqueles aos quais se podiam atribuir características numéricas.

Não estamos propriamente contra a análise quantitativa em si. De facto, as empresas norte-americanas consideradas como “bem geridas” ³ estão entre as melhores, no modo de obter dados, analisá-los e resolver problemas com base neles.

¹PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Jr. Robert H. - *In Search of Excellence*, New York, Harper e Row Publishers, Inc. 1982. Trad: *Na Senda da Excelência*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 1987, pp. 51 - 69.

²PASCALE, Richard T.; ATHOS, Anthony G. - *The Art of Japanese Management*, New York: Simon e Schuster, 1981.

³Quando utilizamos os conceitos de empresas “bem geridas” ou “empresas excelentes” convém referir que a excelência já não existe. Nenhuma empresa está em segurança. Por ex. a IBM (International Business Machines) foi declarada em declínio em 1979, a melhor de todas as empresas americanas em 1982, e novamente em declínio em 1986.

Os ciclos de empresa vencedora e vencida vão-se tornando cada vez mais curtos. Para que a palavra

O que não concordamos é com uma análise orientada no sentido errado, análise essa demasiado complexa para ser de utilidade e demasiado rígida para ser flexível. Análise que pretende ser exacta, em particular nos momentos inadequados, sobre o que é por inerência desconhecido, tal como previsões detalhadas de mercado, quando a utilização final de um produto ainda não pode ser conhecida.

Somos também contra situações em que qualquer iniciativa acaba quando o planeamento começa - o síndrome da "paralisia pela análise".

Por exemplo, a revista *Fortune* citou um vice-presidente executivo da Honda, como tendo dito:

"... O montante de dinheiro que as empresas norte-americanas de automóveis gastam não me preocupa. Os Estados Unidos da América são o país mais avançado tecnologicamente e o mais rico. Mas os investimentos de capital só por si não fazem a diferença.

Em qualquer país a qualidade dos produtos e a produtividade dos trabalhadores dependem dos gestores. Quando Detroit mudar os seus sistemas de gestão, então teremos concorrentes americanos mais poderosos" ⁴.

As principais críticas contra os gestores americanos parecem contemplar os seguintes aspectos:

- A maneira de ensinar nas Escolas de Gestão;

"excelência" possa continuar a ser utilizada terá de ser totalmente redefinida. O seu significado terá de ser provavelmente este: "As empresas excelentes não acreditam na excelência - acreditam apenas em aperfeiçoamentos e melhorias constantes".

Por outras palavras, as empresas excelentes do futuro irão acarinhar a impermanência e farão sucesso sobre o caos (mudança).

PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, Macmillan London Limited, 1988, pp. 3 - 4.

⁴KRAAR, Louis - "Japan's Automakers Shift Strategies", *Fortune*, 11 Agosto, 1980, p. 109.

A primeira onda de ataque parece dirigir-se contra a indústria automóvel não federada, mas em meados de 1981 era claro que as indústrias maduras não eram as únicas em dificuldades.

Os Japoneses conquistaram uma fatia de 70 por cento do mercado de pastilhas de 64 K das memórias dos computadores, que eram considerados o produto mais avançado da grande tecnologia industrial. Muitos observadores admitem, em segredo, senão mesmo em público, que a razão pura e simples foi a QUALIDADE e não a concentração de investimentos.

- A falta de perspectiva correcta dos chamados gestores profissionais;
- Os gestores não se identificam pessoalmente com o que as suas empresas fazem;
- Os gestores não se interessam o suficiente por aqueles que dirigem (liderança organizacional / empresarial);
- Os gestores de topo e os seus assessores ficam isolados nas suas torres de marfim analíticas.

Citemos por exemplo Michael Thomas, ex-banqueiro de investimentos com sucesso:

*“... Aos gestores americanos, falta-lhes preparação nas áreas humanísticas... necessitam de uma visão mais ampla, um sentido da história, perspectivas da literatura e da arte... Se pudesse fechava todas as Escolas de Gestão...”*⁵

Alguns práticos da gestão defendem pontos de vista semelhantes. De um deles, pertencente à National Semi-conductor, citamos o seguinte:

*“... Pessoas com graus académicos como a licenciatura de Harvard ou o mestrado em Gestão de Stanford duram cerca de dezassete meses. Não aguentam (com a flexibilidade e a falta de estrutura)...”*⁶

Vejamos ainda o que nos diz H. Edward Wrapp⁷:

“... O sistema está a produzir uma horda de gestores com talentos que se podem demonstrar, mas que não vão no sentido das necessidades das empresas. Os gestores profissionais estão dispostos a

⁵THOMAS, Michael M. - “Business men’s Shortcomings”, *New York Times*, 21 de Agosto, 1980, p. /D2.

⁶UTTAL, B. - “The Animals of Silicon Valley”, *Fortune*, 12 Jan., 1981, p. 94.

⁷Ilustre professor de Política de Gestão na Universidade de Chicago.

*estudar, analisar e a definir os problemas. Caíram no abismo da especialização, normalização, eficiência e técnicas quantitativas. São muito racionais e analíticos. A tragédia é que estes talentos encobrem sérias deficiências nas suas capacidades efectivas de gerir. Estes gestores cheios de talento fazem boa fachada, mas quando são necessárias decisões vitais de base falham estrondosamente: quando é necessário realizar operações lucrativas, fazer com que as coisas andem para a frente e pôr em marcha a organização..."*⁸

Podemos constatar o sucesso colossal dos japoneses em dominar o mercado dos carros pequenos. Qual tem sido de facto, a arte dos japoneses?

Os japoneses merecem crédito por um triunfo que não pode ser atribuído ao acaso, por terem sido capazes de fornecer carros eficientes a um país (os Estados Unidos) que tinha necessidade deles. São excelentes na qualidade dos acessórios e acabamentos: formas a condizer, portas que não empenam, materiais para os estofos que têm bom aspecto e duram, pinturas sem falhas.

Mas o mais importante é que os carros japoneses ganharam a melhor reputação de fiabilidade, conseguida com uma taxa baixa de reclamações dentro do prazo de garantia. Do ponto de vista técnico, a maior parte dos carros japoneses é vulgar.

O professor Abernathy⁹ exclama do seguinte modo a sua surpresa ao descobrir a razão de sucesso dos japoneses com os automóveis:

"... Os japoneses parecem ter uma grande vantagem no respeitante aos custos de produção... Mas a grande surpresa para mim foi descobrir que não reside na automatização... Eles desenvolveram uma atitude pessoal em relação ao fabrico de carros... Para uma força de trabalho que se entusiasma, gosta do trabalho e sente prazer em fabricar automóveis..."

De todas estas citações somos levados a concluir que há uma diferença crucial que parece incentivar a produtividade das pessoas no Japão: considerar as *Pessoas*

⁸WRAPP, Ed. - *Dun's Review*, Set. 1980, p. 82.

⁹GALL, Norman - "It's Later Than We Think" (Entrevista com William J. Abernathy), *Forbes*, 2 Fev., 1981, p. 65.

e não as máquinas ou o dinheiro como um recurso vital, talvez seja o sucesso de tudo.

Vejamos o que nos diz Kenichi Ohmae, gestor da McKinsey de Tóquio:

"... Uma empresa bem gerida depende consideravelmente de iniciativas individuais ou de grupo para a inovação e a criatividade. O trabalhador individual é aproveitado até ao limite máximo da sua capacidade criativa e produtiva..." ¹⁰

As Torres de Marfim Analíticas

A dependência das empresas americanas de um excesso de análise e de uma forma de racionalidade estreita geraram o choque do ataque.

Por exemplo, Fletcher Byrom ¹¹, da Koppers apresenta-nos a seguinte sugestão:

"Como metodologia, ou como disciplina para um grupo de pessoas, o planeamento é de grande valor. A minha posição é: façam um plano, mas uma vez completado, ponham-no na gaveta; não fiquem comprometidos com ele, não o usem como fonte do processo de tomada de decisões".

O problema não é que as empresas não devam fazer planos. Evidentemente que têm de fazer planos. O problema é que os planos se tornam um fim em si mesmo. Ultrapassam muito o ditado de Byrom que devem ser usados para ajudar a uma preparação mental.

Do nosso ponto de vista, a racionalização (antiga) é oriunda da Escola de Gestão Científica de Frederick Taylor. A julgar pela actuação dos gestores, alguns dos valores partilhados incluem:

¹⁰OHMAE, Kenichi - "Myths and Realities of Japanese Corporations" (Versão provisória), p. 11. Publicado com o título "The Myth and Reality of the Japanese Corporation", *Chief Executive*, Verão de 1981.

¹¹DOWLING, William F.; BYROM Fletcher - "Conversation with Fletcher Byrom", *Organizational Dynamics*, Verão 1978, p. 44.

- O que é grande tem mais vantagens porque se podem obter economias de escala;
- Os que produzem a custos mais baixos são os únicos que têm a certeza de saírem vencedores;
- Faça uma análise de tudo;
- Proceda ao despedimento dos trabalhadores que prejudiquem a paz na empresa;
- Controle tudo;
- Proporcione bons incentivos e a produtividade aumentará;
- Inspeccione o Controlo de Qualidade;
- Um negócio é exactamente isso: um negócio. Deste modo, se perceber os balancetes, poderá gerir tudo;
- Os executivos de alto nível são mais inteligentes do que o mercado;
- É o fim, se a companhia deixar de crescer.

Muito do racionalismo convencional nos negócios parece ainda dominar a máquina dos negócios nos dias de hoje.

Uma análise exclusivamente analítica conduz a uma filosofia abstracta sem sentimentos.

A resposta dada pelas “empresas bem geridas” ¹² à complexidade é a fluidez. A este propósito Fletcher Byrom, da Koppers, afirma:

“... De todas as coisas que observei nas grandes empresas, a que causa maior perturbação é a tendência para uma superorganização, produzindo uma rigidez que é intolerável numa era de mudança rápida acelerada...” ¹³.

¹²Ver nota p. sobre o conceito de “Empresas bem Geridas” ou “Excelentes”.

¹³BYROM, Fletcher, discurso proferido no Carnegie-Mellon GSIA, 1976.

David Packard da Hewlett-Packard (H.P.), também refere:

“... Temos de evitar possuir uma organização demasiado rígida ... Se uma organização tem de trabalhar com eficácia, a comunicação tem de se fazer por via dos canais mais rápidos, independentemente do organograma da organização. Muitas vezes tenho pensado que, uma vez que se atinja o estágio de organização, se deve deitar fora o organograma...” ¹⁴.

O Japonês Ken Ohmae diz:

“A maior parte das empresas japonesas nem sequer possui um organograma razoável. Ninguém sabe exactamente como a Honda está organizada, excepto que usa uma série numerosa de equipas de projecto e é muito flexível” ¹⁵.

Infelizmente, a gestão “por decreto” parece ser a que agrada mais aos gestores americanos, na sua maioria.

Se a América quiser reconquistar a sua posição de concorrência no mundo, ou pelo menos manter a que já deteve, então terá que deixar de fazer as coisas exclusivamente pelo lado racional.

¹⁴PACKARD, David - “Lessons of Leadership” - *Nation's Business*, Janeiro 1974, p. 42.

¹⁵OHMAE, Kenichi - *op. cit.*, pp - 5, 20.

2. A AMBIGUIDADE E OS PARADOXOS DO MUNDO ACTUAL¹⁶

As velhas teorias da gestão eram atraentes porque proporcionavam explicações directas e não estavam cheias de ambiguidade e paradoxo. Mas, o mundo actual não é assim.

O mundo da gestão parecia mais fácil de explicar quando se traçavam paralelos com a actividade militar - ainda a metáfora preferida por muitas pessoas para a estrutura da gestão no século XX.

Como iremos ver, a nova vaga das teorias de gestão conduz-nos a um mundo cheio de paradoxos e ambiguidades, tal como sucede no universo da ciência. Todavia, a nossa convicção é de que os seus princípios são mais úteis e, em última análise, mais práticos.

Estamos convictos de que as empresas “bem geridas”, uma das coisas que sabem fazer é gerir os paradoxos.

Têm sido elaborados numerosos esquemas que descrevem a evolução das teorias da gestão. Para os nossos fins o ponto de partida que considerámos de maior utilidade é o proposto por Richard Scott¹⁷, da Universidade de Stanford.

Scott considera quatro períodos principais tanto do desenvolvimento teórico como da prática da gestão. Cada período é definido por uma combinação única de elementos numa grelha a duas dimensões.

Para a descrever, pensemos num eixo que vai do “fechado” para o “aberto” e o outro eixo que varia entre o “racional” e o “social”.

¹⁶PETERS, Thomas Y.; WATERMAN, Jr. Robert H. - *In Search of Excellence*, Trad. *Na Senda da Excelência*, op. cit. pp. 99 - 121.

¹⁷SCOTT, W. Richard - “Theoretical Perspectives”, *Environments and Organizations*, por MEYER, Marshall W. and Associates, San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

Os quatro períodos da Teoria da Gestão e os teóricos principais

	SISTEMA FECHADO	SISTEMA ABERTO
Actor Racional	I. 1900 - 1930 Weber Taylor	III. 1960 - 1970 Chandler Lawrence Lorsch
Actor Social	II. 1930 - 1960 Mayo et al. McGregor Barnard Selznick	IV. 1970 - ? Weick March

- Em contraste nítido com a sabedoria prevalente nos nossos dias, os teóricos da gestão dos primeiros sessenta anos do nosso século não se preocuparam com o ambiente, a concorrência, o mercado ou qualquer outro factor externo à própria organização. Estavam portanto numa óptica do mundo em que a empresa se comportava como um “sistema fechado”.

- O outro eixo da grelha de Scott vai do “racional para o social”. Racional quer dizer aqui que existem fins e objectivos bem claros para a organização e que podem ser determinados de maneira bem directa.

O ponto de vista social parte do princípio de que há certas forças que determinam os fins e levam a que a sua selecção não seja tão directa ou dedutiva.

Os Quatro períodos da Teoria da Gestão (modelo de Richard Scott)

- Primeiro período: sistema fechado - actor racional - corresponde a um período ultrapassado (1900 - 1930) que deu lugar ao período do sistema fechado
- actor social: (segundo período - 1930 a 1960).

As teorias de McGregor e dos que o seguiram no que veio a chamar-se a escola de gestão das "Relações Humanas", caíram em descrédito posteriormente, como já referimos no CAP. I.

Enquanto o modelo racional era um jogo puramente directivo, partindo do topo para a base, o modelo social, tal como foi desenvolvido por McGregor tornou-se um mero jogo de baixo para cima, com tentativas de desencadear revoluções via departamento de formação.

McGregor tinha pressentido e receado isso, quando afirmou: "*as hipóteses da Teoria Y não negam o princípio da autoridade e de ela ser necessária, apenas negam que ela é adequada para todos os fins e em todas as circunstâncias*".

Todayia, a herança de Mayo, McGregor, Bernard e Selznick, ou seja, a de que o homem se comporta como um actor social é enorme.

- O terceiro período, que decorre de 1960 a 1970, foi ao mesmo tempo um passo para trás e um passo para a frente. Scott chama-lhe o período do "sistema aberto - actor racional".

A teoria deu um passo para trás, na medida em que, se voltou para hipóteses mecanicistas àcerca do Homem. Deu um passo em frente, quando os teóricos começaram a considerar a empresa como uma parte do mercado de concorrência, construída e moldada por forças que lhe são exteriores.

Uma contribuição fundamental para este período foi a de Alfred Chandler em *Strategy and Structure*.

- Por fim, Scott postula um quarto período, cujo início se situa por volta de 1970 e continua até aos nossos dias. Descreve o seu posicionamento teórico como sendo o de "sistema aberto - actor social". A desordem impera ao longo dos dois eixos.

O actor racional é substituído pelo actor social mais complexo, um ser humano com forças, fraquezas, limitações, contradições e irracionalidades próprias.

A empresa isolada do mundo exterior é ultrapassada pela empresa agitada por uma multidão de forças externas e continuamente em mutação.

Do ponto de vista dos teóricos mais importantes dos nossos dias, tudo está em mudança: os fins, os meios e as forças exteriores. Os teóricos mais destacados são, entre outros, Karl Weick, da Universidade de Cornell e James March da Universidade de Stanford.

O paradigma dominante do quarto período do pensamento da gestão dá ênfase:

- ao informalismo;
- espírito de empresa individual e
- à evolução.

Um dos sinais nítidos de que os pensadores de gestão mais importantes estão a abandonar radicalmente os pontos de vista do passado pode constatar-se pela mudança das metáforas que são actualmente usadas.

Weick é bem claro no aspecto das mudanças de metáforas, afirmando que as metáforas militares limitam severamente a capacidade de pensar acerca da sensibilidade da gestão. Este investigador afirma mesmo que as metáforas militares ¹⁸ são uma má escolha quando se trata do problema de gerir uma empresa comercial.

Na opinião de Weick e March ¹⁹ as novas metáforas, que abrem novas vias de pensamento sobre os problemas de gestão, incluem questões sobre: jogos, fantasias, mercado, etc. À medida que formos analisando as empresas "bem geridas" irão aparecendo outras, tais como: campeão, derrota, que são próprias da maneira como estas empresas falam de si.

Estamos convictos que pela via da observação dos princípios adoptados pelas "empresas bem geridas", poderemos notar novas dimensões da teoria da gestão, às quais não foi dada a devida atenção tanto pelos estudiosos como pelos gestores.

O ponto de partida que queremos deixar bem claro é o da aceitação dos limites da racionalidade. Há quatro elementos primários da nova teoria que incluirão as seguintes observações sobre as necessidades humanas nas organizações / empresas:

¹⁸ Como exemplo de metáforas militares temos: pessoal administrativo, linha hierárquica, cadeia de comando, estratégia, tática, etc.

¹⁹ WEICK, Karl E. - *The Social Psychology of Organizing*, 2^a ed. Reading, Mass.: Addison - Wesley, 1979, pag. 47.

- A necessidade das pessoas terem uma razão de existir;
- A necessidade de haver controlo sobre as pessoas, embora moderado;
- A necessidade das pessoas terem sinais de reconhecimento, de se reconhecerem a si mesmas como vencedoras em certo sentido;
- O grau em que as acções e o comportamento moldam as atitudes e as crenças, e não o contrário.

Há ideias muito importantes das antigas e actuais teorias de gestão que devem ser entrelaçadas com o tecido da nova teoria. Há duas que gostaríamos de sublinhar em particular e são:

- A noção de que as empresas, em especial as “bem geridas”, são como que culturas;
- A emergência da empresa “bem gerida” não por uma via contruída proposi-tadamente, mas por uma evolução específica imprevisível.

A Importância da Cultura Organizacional / Empresarial

Alguns que nos ouvem falar acerca da importância dos valores e da cultura das organizações / empresas certamente dirão: Isso é muito bonito, mas não se trata de um luxo? Uma empresa afinal tem, em primeiro lugar é de ter lucros!

A resposta é que, evidentemente, uma empresa tem de ser sólida do ponto de vista financeiro, e as empresas "bem geridas" são das mais sólidas, mas o seu conjunto de valores integra as noções de: saúde económica, serviço aos clientes e sentido dado à vida dos que para elas trabalham.

Por exemplo na Delta Airlines vive-se um "sentimento de família" e como refere o seu presidente William Beebe, *"o que a Delta tem a seu favor é o facto de que todos nos sentimos muito próximos uns dos outros aqui"*.

Um analista da Fortune faz a seguinte observação acerca da Maytag: *"A fiabilidade das máquinas de lavar da Maytag fica a dever-se muito à ética dos trabalhadores do estado de IOWA"*.

Henry Mintzberg ²⁰ menciona a *cultura* como um princípio de base.

Andrew Pettigrew ²¹ considera o processo de moldar a cultura como a tarefa mais importante da gestão:

"O líder não só cria os aspectos racionais e tangíveis das organizações, tais como a estrutura e a tecnologia, mas é também o criador de símbolos, ideologia, linguagem, crenças, rituais e mitos".

²⁰MINTZBERG, Henry, - *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, 1979, p. 480

²¹PETTIGREW, Andrew M. - *The Creation of Organisational Cultures*, (trabalho apresentado a Joint EIASM - Dansk Management Center Research Seminar, Copenhagen, 18 Maio, 1976) p. 11.

A Evolução

Da mesma maneira como a cultura e os valores partilhados são importantes para unificar as dimensões sociais de uma organização, também a evolução dirigida é importante para manter a empresa susceptível de se adaptar com facilidade aos novos condicionalismos.

Weich, March e outros investigadores ficaram fascinados com o papel que o processo evolucionário desempenha no desenvolvimento das organizações/empresas.

A inovação está sempre presente no mercado e portanto a adaptação é crucial, mas muito poucas grandes empresas, se é que alguma, consegue ajustar-se com a devida rapidez.

Muitas das empresas “bem geridas” não continuarão provavelmente sempre florescentes.

As empresas “bem geridas” são organizações que têm o poder de aprender. Não ficam à espera que o mercado crie as necessidades para elas. Pelo contrário, criam o seu próprio mercado interno.

Há alguns anos, Peter Drucker antecipou a necessidade de adaptação quando escreveu no seu livro “The Age of Discontinuity”²² que “os homens de negócios têm de aprender a construir e a gerir organizações inovadoras”.

Igor Ansoff²³, um estudioso de longa data da estratégia dos negócios, acrescenta:

“... Podemos prever a perda da primazia da estrutura como componente principal na definição das capacidades organizacionais. A estrutura vai tornar-se um meio dinâmico da mudança como da falta de mudança, o modelo último do “caos organizado”.

²²DRUCKER, Peter F. - *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, New York: Harper e Row, 1969, p. 54.

²³ANSOFF, Igor - “Corporate Structure Present and Future”, *Vanderbilt University Working Paper* 74 - 4, Fevereiro de 1974, p. 17.

Tudo se parece conjugar no sentido de uma filosofia do tipo da que afirma que o pequeno é belo, e o pequeno é eficiente, quando se trata de analisar as empresas "bem geridas".

A descentralização das funções é uma prática corrente.

Nas empresas "bem geridas" existem grupos de trabalho com uma dezena de pessoas que são mais inovadores do que divisões de Investigação e Desenvolvimento e de Engenharia completamente equipadas e com centenas de empregados. Nestas empresas existe também menos normalização de procedimentos.

A Teoria da Gestão sofreu grandes alterações nos últimos vinte anos. Como já referimos, as características do meio ambiente conseguiram então infiltrar-se nos modelos da organização.

O estudo que deu origem à viragem e que pode ser considerado como um marco, foi realizado em 1967 por Lawrence e Lorsch ²⁴.

Mais recentemente, os proponentes principais da teoria da evolução foram dois jovens investigadores Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik ²⁵.

As organizações estão indissoluvelmente ligadas às condições do seu meio ambiente. Tem sido até afirmado que todas as organizações exercem actividades que têm como consequência um ajustamento a esse ambiente.

Em síntese, poderemos afirmar que trata-se de um conjunto de práticas de gestão das empresas "bem geridas" que é diferente. E esse conjunto de práticas põe em causa o conhecimento tradicional da gestão.

²⁴LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. - *Organization and Environment: Managing Differentiating and Integration*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1967.

²⁵PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. - *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper e Row, 1978.

CAP. IV.: A GESTÃO NAS EMPRESAS AMERICANAS “BEM GERIDAS” (OU COM SUCESSO) - Ênfase na Produtividade através das Pessoas.¹

1. O HOMEM E A MOTIVAÇÃO

Para compreendermos a razão porque as empresas “bem geridas” conseguem resultados bons, tendo de lidar com dezenas ou até centenas de milhar de empregados, conseguindo provocar neles uma fonte de inovação contínua, teremos de analisar a maneira como tratam as diversas contradições que fazem parte da natureza humana (Quadro 4.1).

Uma das características importantes das empresas “bem geridas” é que parecem compreender a importância de manter os processos simples, num meio onde tudo é propício para o complexo. Há uma boa razão para isso e a resposta foi-nos dada pelo Prémio Nobel, Professor Herbert Simon.

¹Ver nota explicativa sobre os conceitos de empresas *bem geridas* ou *excelescentes*.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Jr. Robert H. - *In Search of Excellence*; New York, Harper & Row Publishers, Inc. 1982. Trad. portuguesa: *Na Senda da Excelência*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 1987.

Ver também PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. - *Le Management est-il un Art Japonais?*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1985; 172 páginas.

QUADRO — 4.1

CONTRADIÇÕES DA NATUREZA HUMANA

- Todos nós somos egoístas;
- O nosso hemisfério cerebral direito, que possui os centros imaginativos e simbólicos, é pelo menos tão importante como o esquerdo, que possui os centros racionais e dedutivos;
- Como máquinas de processamento da informação, somos simultaneamente cheios de falhas e maravilhosos. Por um lado, memorizamos de cada vez apenas um pequeno volume de dados. Mas por outro lado, o nosso subconsciente é muito poderoso, podendo acumular grande quantidade de modelos;
- Somos seres vivos do meio ambiente, muito sensíveis e aptos a responder aos estímulos e às punições exteriores. Somos também muito movidos pela motivação própria;
- Actuamos como se aquilo em que acreditamos fosse importante, mas as acções são mais importantes do que as palavras;
- Na nossa vida necessitamos de ter um sentido e, por isso, sacrificamo-nos por instituições que nos dêem essa razão de ser.

Nos últimos anos, **H. Simon** tem trabalhado proficuamente no domínio da chamada inteligência artificial, tentando levar os computadores a “pensar”, utilizando esquemas como os que os seres humanos empregam, em vez de buscas exaustivas para obter as soluções dos problemas.

No momento em que uma empresa começa a crescer, inicia-se uma produção enorme de informação. A memória de curta duração dos gestores é incapaz de a processar toda, ou mesmo uma pequena parte dela, e toda a situação da empresa se complica extraordinariamente.

As empresas “bem geridas” parecem ter encontrado maneiras de tratar essa informação adicional. Por um lado, mantêm um pequeno número de funcionários administrativos, mas por outro lado, concentram-se apenas nalguns valores fun-

damentais e têm poucos objectivos. O facto de se concentrarem em apenas alguns pontos faz com que todos saibam exactamente o que é importante.²

1.1. O Reforço positivo

As empresas “bem geridas” também recorrem muito à utilização de incentivos, que não são apenas de natureza monetária. Estão repletas de sistemas de recompensas informais.

A lição mais importante que nos é dada por B. F. Skinner, diz respeito ao papel do *reforço positivo*, da recompensa pelo trabalho bem feito.

Skinner³ e outros deram especial atenção à assimetria que existe entre o reforço positivo e o negativo, este constituído essencialmente por uma ameaça de sanções.

Em poucas palavras, poderemos dizer que o reforço negativo vai produzir modificações do comportamento, mas muitas vezes estranhas, imprevisíveis e mesmo indesejáveis.

O reforço positivo produz também modificações do comportamento, mas normalmente na direcção pretendida.

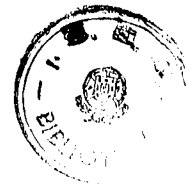
As numerosas investigações e observações realizadas permitem-nos assinalar que a maioria dos gestores sabe muito pouco acerca do valor do reforço positivo.

Pelo contrário, as empresas “bem geridas” parecem não só reconhecer o valor do reforço positivo, mas sabem também geri-lo como deve ser.

Skinner afirma também que o reforço regular perde impacto porque se torna esperado. Desse modo, o reforço deve ser imprevisível e intermitente para dar

²Por exemplo Rene McPherson quando entrou para a Dana Corporation, a primeira coisa que fez, foi deitar para o lixo os manuais referentes à política da companhia, e numa página apenas descreveu a nova filosofia da empresa, em que o tema principal era a “produtividade pelas pessoas”.

³SKINNER, B. F. - *Beyond Freedom and Dignity* (Para além da Liberdade e da Dignidade), New York: Knopf, 1971, p. 5 e 34.



melhores resultados. Este investigador, defende ainda que pequenas recompensas mas mais frequentes podem ser mais efectivas do que as grandes e espaçadas.

As noções de reforço de Skinner certamente que também foram objecto de várias derivações. Talvez a mais importante seja a de Leon Festinger, actualmente muito divulgada com a designação de "Teoria das comparações sociais".

A sua tese, apresentada em 1951, era simplesmente a de que a maioria das pessoas procura que os seus resultados sejam avaliados em comparação com os de outras pessoas e não em valor absoluto.

Como referimos anteriormente, o trabalho de Skinner é importante e é pouco utilizado pelos gestores quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista prático.

Estamos em crer que a motivação é um factor determinante do desempenho. As empresas "bem geridas" afirmam utilizar o valor do trabalho como fonte de motivação intrínseca dos seus empregados.

2. ASPECTOS COMUNS NAS EMPRESAS “BEM GERIDAS”

2.1. Sistema de Valores/Filosofia Empresarial

Na realidade, quase todas as empresas “bem geridas” são orientadas apenas, por alguns valores básicos, e, depois concedem ampla liberdade aos seus empregados para tomarem as iniciativas que considerarem adequadas em defesa desses valores.

A mensagem que podemos deduzir através dos exemplos (das empresas “bem geridas”) é que é a atenção dedicada aos trabalhadores, e não as condições de trabalho propriamente ditas, que têm impacto dominante na produtividade.

O investigador Henry Mintzberg⁴, da Universidade de McGill no Canadá, efectuou um estudo rigoroso sobre a maneira como os gestores usam o seu tempo. Normalmente não atribuem grandes fatias de tempo para planeamento, organização, motivação dos empregados e controlo, como muitos especialistas pensam que deveriam fazer.

Nas empresas “bem geridas”, as investigações realizadas, relatam-nos que se ouve falar com frequência:

- Na cultura organizacional;
- No sentimento de os empregados se sentirem como se fossem uma família;
- O mais pequeno é o mais belo (*Small is Beautiful*);
- Simplicidade em vez de complexidade;
- Hábitos informais associados a produtos de qualidade.

⁴MINTZBERG, Henry - *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row, 1973, pp 31-35.

Em poucas palavras, parece-nos que existe a convicção de que o que conta é o ser humano.

A investigação realizada por Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr.⁵ ensina-nos que qualquer via inteligente para estudar a organização/empresa deve abranger e tratar como independentes pelo menos sete variáveis: *a estrutura, a estratégia, as pessoas, o estilo de gestão, os sistemas e procedimentos, os valores partilhados ou seja a cultura organizacional e as perícias presentes e esperadas no futuro da empresa* (Ver quadro dos 7-S da McKinsey).

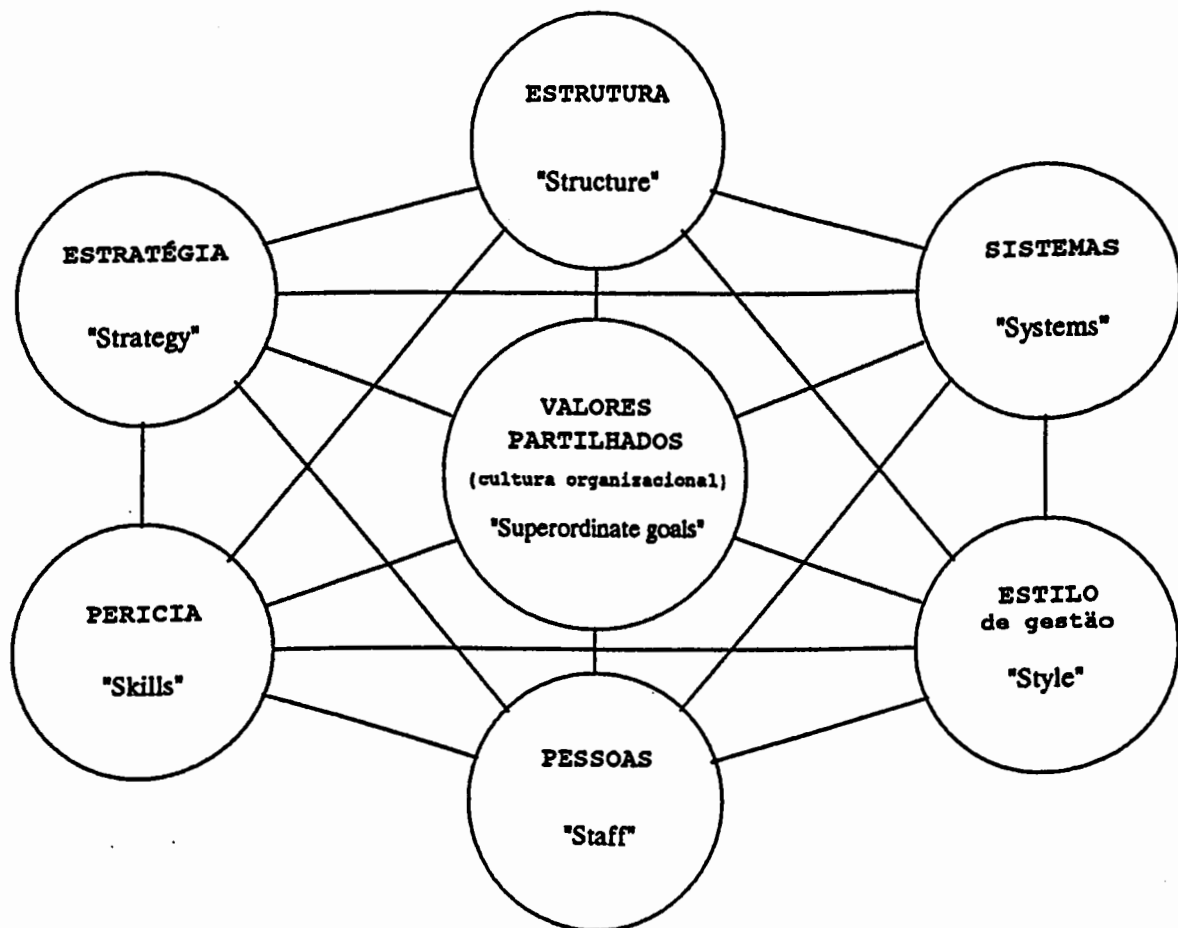
Este quadro visa lembrar os gestores que todas as coisas que até agora têm sido postas de lado por serem tomadas como intratáveis, irracionais, intuitivas, informais, podem e devem ser geridas.

Estes autores (Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr.) através do seu projecto de investigação concluíram que as empresas “bem geridas” são notáveis em determinados aspectos:

- Procuram manter os procedimentos simples num mundo demasiado complexo;
- Insistem no máximo de qualidade;
- Dão aos seus produtos e serviços o máximo de liberdade;
- Revelam compreensão para com os seus clientes;
- Ouvem os empregados e tratam-nos como pessoas adultas.

⁵Referimo-nos ao projecto de investigação iniciado em 4 de Julho de 1979 por Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr., com o título: *As Grandes Empresas em Inovação Constante*.

QUADRO dos 7-S⁶ da McKinsey



Os oito atributos que Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr., utilizaram para caracterizar as empresas “bem geridas”, foram:

1. **INCLINAÇÃO PARA A ACÇÃO** - Ainda que estas empresas possam ser analíticas na sua maneira de tomar decisões, não ficam paralisadas pelo facto de terem de as tomar, como parece suceder com muitas das outras (as “mal geridas”).

⁶Quadro 7-S da McKinsey (Com algum ajustamento conseguimos que todas as variáveis tivessem nomes começados por S).

2. ESTÃO PRÓXIMAS DO CLIENTE - Estas empresas preocupam-se em aprender com aqueles que se destinam a servir.

Proporcionam qualidade e serviço sem paralelo.

Muitas das empresas inovadoras produzem os seus melhores produtos ou serviços através de ideias dos clientes. Isso só se consegue ouvindo atenta e frequentemente.

3. AUTONOMIA E ESPÍRITO DE EMPRESA - As empresas inovadoras estimulam muito os líderes e os inovadores através de toda a organização. "São um ninho do que chamamos - os campeões".

4. PRODUTIVIDADE PELAS PESSOAS - As empresas "bem geridas" consideram o seu pessoal como a principal fonte da qualidade e dos aumentos de produtividade. Como dizia Thomas J. Watson Jr. acerca da sua companhia, a IBM: *"A nossa filosofia está amplamente condensada em três postulados muito simples, em que o mais importante é - o nosso respeito pelo indivíduo. É um conceito muito simples com o qual a IBM ocupa uma parte muito importante do tempo dos seus gestores"*.

O presidente da Texas Instruments (TI) - Mark Shepherd, fala acerca dos trabalhadores da empresa como *"sendo uma fonte de ideias, e não apenas como pares de mãos"*. Cada um dos 9000 grupos de Pessoas Envolvidas em Programas (PEP), que na terminologia da TI corresponde aos círculos de qualidade, contribui para o elevado nível de produtividade da empresa.

5. MÃOS-À-OBRA PELA CRIAÇÃO DE VALORES - Thomas J. Watson Jr. (IBM) afirma que "a filosofia fundamental de uma organização/empresa tem mais a ver com os resultados que se alcançam do que com os recursos tecnológicos e económicos, estruturas organizacionais, inovação ou planeamento utilizados.

6. MANTER-SE NO SECTOR QUE DOMINA - Robert W. Johnson, antigo presidente da Johnson & Johnson, afirma-o desta maneira: "Nunca se meta num negócio que não saiba dirigir".

Ou, como disse Edward G. Harness, antigo director executivo na Procter & Gamble: "Esta organização nunca teve outra base dos seus negócios. Procuramos ser qualquer coisa, excepto um conglomerado de indústrias".

7. ESTRUTURAS SIMPLES E PEQUENAS EQUIPAS DE GESTÃO - As estruturas "verticais" têm de ser substituídas por estruturas "horizontais" - há que reduzir o número de níveis hierárquicos.

8. PROPRIEDADES SIMULTANEAMENTE APERTADAS E FLEXÍVEIS - As empresas "bem geridas" são simultaneamente centralizadas e descentralizadas.

São centralizadas em relação aos valores fundamentais que constituem o seu credo.

Por outro lado concedem autonomia até ao grupo de desenvolvimento ou à fábrica.

As empresas "bem geridas" actuam de modo a manter o seu empenhamento para com os seus empregados e viradas para a acção. Insistem em conceder autonomia a empregados com iniciativa.

2.2. A Linguagem

O primeiro dos aspectos que devemos referir é a linguagem. Palavras e frases como “sentimento de família”, “porta aberta”, “gestores a andarem de um lado para outro”, etc., são termos especiais que revelam que a orientação para as pessoas está bem impregnada.⁷

O presidente da 3M, Lew Lehr, exprime do seguinte modo o que se passa:

“... Se se considerar o lado do empresário na indústria americana, é maravilhoso. Por outro lado, se se considerar o paternalismo e a disciplina das empresas japonesas, é também maravilhoso... Há empresas como a 3M que tornaram-se uma espécie de centro comunitário para os empregados, em contraposição a serem apenas um lugar onde se trabalha.

Temos clubes de empregados, competições desportivas, clubes de viagem e um grupo coral. Isso tudo foi possível porque a comunidade onde as pessoas vivem se tornou tão móvel que já é um lugar tão frágil que não representa nada para os indivíduos.

As escolas já não são um centro social para a família. As igrejas perderam o seu poder de atracção como centros sociais e familiares. Com a quebra destas estruturas tradicionais, algumas empresas preencheram o vazio. Tornaram-se uma espécie de instituições madres, mas mantendo ao mesmo tempo o espírito de empresa”.

⁷Estamos a referir-nos a empresas como: a Wall-Mart, a Tandem, a H. P., a Disney, a Dana, a Tupperware, a McDonald's, a Delta, a IBM, a TI, a Levi Strauss, a Blue Bell, a Kodak, a P & G, etc.

2.3. A Estrutura e a Cadeia de Comando

A Estrutura

Ken Ohmae descreveu no "Chief Executive" a falta de estruturas formais no Japão:⁸

"... A maior parte das empresas japonesas não têm sequer um organograma. Os directores-gerais que gozam de grande influência no delinear das operações raramente aparecem nos organogramas... Muitos assistentes têm responsabilidades de linha, mas estão também ausentes desses organogramas.

A Honda, por exemplo... não é bem clara na maneira como está organizada, excepto pelo facto de usar com grande frequência equipas de projectos".

Ohmae chama também a atenção para o facto de no Japão ser pouco usual falar-se de "organização" com referência a estrutura, ou a qualquer coisa distinta da "entidade total".

Nas empresas "bem geridas" existem menos níveis hierárquicos. Resta lembrar que um princípio fundamental nestas empresas é a intermutabilidade das pessoas e das tarefas e a falta aparente de uma cadeia de comando rigidamente seguida.

É claro que a cadeia de comando existe para as grandes decisões, mas não é muito usada para as comunicações do dia a dia. Para a troca de informações a norma é a INFORMALIDADE.

⁸OHMAE, Kenichi - "The Myth and Reality of the Japanese Corporation", *Chief Executive*, Verão 1981, p. 11.

As pessoas andam de facto de um lado para o outro, os gestores de topo estão em contacto regular com os empregados dos níveis mais baixos (e com os clientes), todos se tratam em geral numa base do primeiro nome.

Existem ainda outras importantes evidências de informalismo em muitos outros aspectos, como por exemplo, na configuração física das instalações. A informalidade é em geral marcada por instalações mais espartanas, portas abertas, menos paredes e menor número de gabinetes.

2.4. A Formação e o Recrutamento de Novos Gestores

Embora não possuamos dados sistemáticos, há porém, sinais suficientes de que as empresas “bem geridas” investem fortemente na formação dos seus trabalhadores, por exemplo: a IBM, a H. P., a Procter & Gamble, a Schlumberger, etc..

O Recrutamento de Novos Gestores

Outro aspecto marcante da orientação das empresas “bem geridas” é a maneira como *socializam* os novos gestores. A escolha é muito detalhada, as pessoas que pretendem admitir passam por sete ou oito entrevistas.⁹

A ideia de socializar os gestores fazendo com que eles comecem a trabalhar nas tarefas onde têm de “meter as mãos na massa” é completamente diferente da que observamos na maior parte das grandes empresas (não excelentes). Nestas, os Mestres em Gestão ou outros potenciais gestores, porque são caros, começam as suas carreiras em trabalhos ligados à gestão e passam ali anos, não chegando nunca a aperceber-se da realidade dos negócios.

Aqueles que começam na linha dos negócios da empresa, fabricando ou vendendo os produtos da empresa, são pouco provavelmente levados a cair nas abstrações do planeamento, da investigação de mercados, ou dos sistemas de gestão, à medida que vão sendo promovidos.

Além disso, desenvolvem os seus instintos para os negócios. Aprendem a gerir não só pelos números, mas também, o que é muito mais importante, por um verdadeiro *feeling para os negócios* (o resultado importante é o realismo).

A fase seguinte no processo crucial de socialização é aprender pela via dos modelos, isto é, os *heróis e os mitos*.

⁹Estas empresas gostam que os seus novos gestores iniciem as suas actividades passando por tarefas onde é preciso “meter as mãos na massa” e que estão na linha principal dos seus negócios. De acordo com o Director-geral Young, na H. P., os jovens com o Mestrado em Gestão ou em Engenharia Electrotécnica devem começar logo por ter experiência no anúncio de novos produtos. É uma tarefa típica de começo de carreira.

2.5. A Divulgação da Informação

Nas empresas “bem geridas” os objectivos e os valores gerais são fixados e a informação é partilhada numa escala tão vasta que as pessoas sabem rapidamente se estão ou não a conseguir realizar o seu trabalho, e se o estão a realizar ou não de maneira adequada.¹⁰

Relembramos uma citação importante de Ed Carlson quando era presidente da United Airlines:

*“Nada é pior para a moral do que a falta de informação nos níveis inferiores da hierarquia”.*¹¹

A política de tornar a informação disponível nas empresas “bem geridas” está em contraste nítido com as práticas correntes de gestão, em que todos temem que se abuse da informação, sobre pretexto de que só os concorrentes poderão beneficiar com isso.

¹⁰Note-se que a direcção não intimida as pessoas com dados.

¹¹PASCALE, Richard T. - “The Role of the Chief Executive in the Implementation of Corporate Policy: A Conceptual Framework”, *Research Report*, nº 357 (Graduate School of Business, Stanford University, Fev. 1977), p. 39.

2.6. Os Incentivos

As empresas “bem geridas” usam numerosos incentivos não monetários. Aceitam o princípio de que nada é mais poderoso do que o *reforço positivo*.

A série de oportunidades em que é possível exibir os alfinetes, botões, insígnias e medalhas é enorme em empresas como a McDonald's, Tupperware, IBM, ou muitas das que têm melhores desempenhos.

Quando o número de prêmios é elevado, então a probabilidade de ganhar qualquer coisa é também elevada. E, desse modo, o homem médio vai empenhar-se o mais possível para conseguir os resultados.

Muitas empresas (não excelentes) acreditam em prêmios especiais, mas usam-nos exclusivamente para premiar os poucos que estão no topo da escala, e que estão já tão motivados que conseguiram fazer o que fizeram em qualquer circunstância.

2.7. O que é “Pequeno é Produtivo”

Uma empresa grande e/ou demasiado diversificada para tornar-se “criativa” deverá ser dividida, isto é, “partida aos bocados”.

O aspecto crucial de uma empresa ser pequena é que isso induz a facilidade de gestão e, acima de tudo, estimula o compromisso.

Por exemplo a H. P. e a 3M, limitam estritamente o tamanho das divisões, ainda que isso signifique sobreposições e duplicações. A Johnson & Johnson usa o mesmo princípio, mesmo no mercado dos bens de consumo, onde muitos consideram que as economias de escala são essenciais.

A Digital usa a mesma estratégia:

“No fundo, actuamos como se fôssemos um grupo de muitas companhias pequenas”.

Na Blue Bell a pequenez desempenha um papel de directiva. O seu presidente, Kinsey Mann, mantém as suas fábricas nos 300 empregados, e segundo ele próprio afirma, o que obtém em troca disso é que o Conselho de Gestão responde rapidamente aos problemas e a gestão serve os trabalhadores. Acrescenta ainda:

“Temos um aumento de contactos cara a cara. Os nossos supervisores conseguem assim conhecer as famílias e as preocupações de cada um dos que com eles trabalham”.

O investigador britânico John Child¹² que tratou centenas de estudos sobre as economias de escala, a conclusão que obteve na produção industrial é que as economias de escala embora possam dar um ímpeto grande às pequenas organizações que pretendem tornar-se organizações de dimensão média, não são porém tão benéficas nas grandes empresas.

¹²CHILD, John - *Organization: A Guide to Problems and Practice*, New York, Harper & Row, 1977, p. 222-23.

Uma das razões é que:

“Há uma correlação elevada entre a dimensão das fábricas e a intensidade da instabilidade industrial, níveis de agitação laboral e outras manifestações de descontentamento que se traduzem em custos”.

A conclusão que tiramos de tudo isto pode ser definida como uma indicação aproximada: independentemente da indústria considerada, parece que 500 ou mais pessoas a trabalharem em conjunto provocam problemas substanciais que não se podem antever. Pensamos que até mesmo para as empresas orientadas para os custos, a pequenez não é só mais inovadora como conduz a maior produtividade.

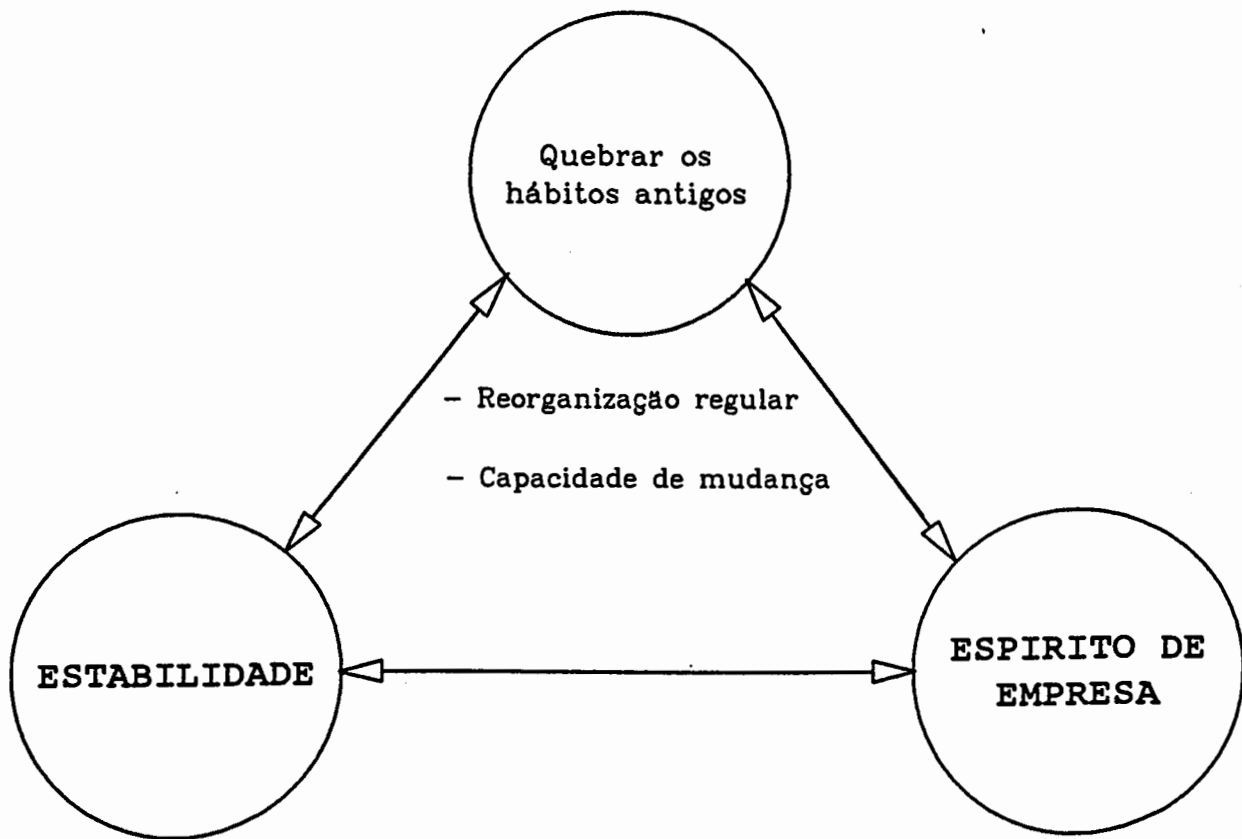
O grupo é a fonte principal da melhoria da produtividade. Por exemplo, Mark Shepherd, presidente da Texas Instruments, cita:

“... As equipas (os grupos) fixam os seus próprios objectivos de melhoria e são elas próprias que medem os seus progressos para alcançar os objectivos. Nesta empresa, cada uma das 9000 equipas estabelece as suas próprias metas”.

Uma dimensão pequena é o gerador principal do compromisso. O modelo analítico não consegue abarcar a parte flexível deste argumento, mas a evidência empírica é transparente como o cristal. Para usar as palavras de E. F. Schumacher:¹³ *As pessoas só podem ser elas mesmas em grupos pequenos e coerentes.*

¹³SCHUMACHER, E. F. - *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered*, New York, Harper & Row, 1973, p. 75.

OS TRÊS PILARES DA ESTRUTURA PARA OS PRÓXIMOS ANOS



ESTABILIDADE

- Valores dominantes (fins superiores).
- Minimização e simplificação das ligações.

ESPIRITO DE EMPRESA

- Espírito de tipo empresarial: unidades do tipo "o que é pequeno é belo".
- Grupos pequenos orientados para a resolução dos problemas e para o desenvolvimento.
- Sistemas de medidas baseadas no espírito de empresa e no desenvolvimento.

3. A PRODUTIVIDADE PELAS PESSOAS

Referimos no ponto 2.1. que um dos importantes atributos que caracterizam a distinção de excelência nas empresas inovadoras é a “PRODUTIVIDADE PELAS PESSOAS”.

A maioria das organizações são governadas por regras que partem da hipótese de que o trabalhador médio é um incompetente; incapaz de fazer as coisas bem feitas.

A lição fundamental que extraímos da investigação realizada por Thomas Peters e Waterman Jr. sobre as empresas “bem geridas” diz-nos o seguinte:

- “Tratem as pessoas como adultos. Tratem-nas como associados, tratem-nas com dignidade e respeito. Tratem-nas não como investimento de capital ou autómatos, mas como fonte primária de ganhos de produtividade. Por outras palavras, se se quiser produtividade e a compensação financeira que a acompanha, então é necessário tratar os trabalhadores como sendo o capital mais importante.
- Em “A Business and Its Beliefs”, Thomas J. Watson Jr.¹⁴ escreve de maneira maravilhosa: “A filosofia da IBM está contida em três princípios simples. Vou começar pelo que me parece ser o mais importante: *o nosso respeito pelo indivíduo...* Esta crença estava impregnada no meu pai até aos ossos”.
- É difícil encontrar um tema mais central nas empresas “bem geridas” do que o respeito pelo indivíduo. Mas este tema não é apenas um postulado, uma crença, uma frase, um fim, um valor ou um programa. Existem nestas empresas grande número de esquemas institucionais, sistemas, estilos e valores que se reforçam mutuamente de modo a obterem-se resultados extraordinários com pessoas vulgares.

Estas empresas facultam aos seus empregados o controlo sobre os seus próprios destinos, fazem com que as suas vidas passem a ter sentido.

¹⁴WATSON Jr., Thomas J. - *A Business and Its Beliefs*, p. 13.

Não estamos aqui a falar de paternalismo. O que pretendemos realçar é o respeito sincero pelas pessoas, o desejo de as formar, de ser razoável e transparente nas expectativas que temos delas, e de lhes conceder autonomia prática para contribuírem com empenho e motivação para o seu trabalho.

- Uma orientação “autêntica” para as pessoas está em contraste nítido com duas alternativas frequentes usadas pelas empresas (não excelentes): *o desastre dos discursos e a ratoeira dos artifícios*.

O Desastre dos Discursos é o pior dos dois. Quase todos os gestores dizem que as pessoas são importantes, mesmo vitais. Mas uma vez dito isso, não prestam muita atenção às pessoas que para eles trabalham. É frequente ouvir-se: “As questões do pessoal ocupam-me durante todo o tempo”, mas o que querem dizer é: “Esta empresa seria muito fácil de gerir se não fossem as pessoas que cá trabalham”.

A palavra “director” nas instituições de discurso (empresas não excelentes) não quer dizer alguém que arregaça as mangas de camisa para ao lado dos trabalhadores executar o trabalho; quer antes dizer alguém que se rodeia de assistentes para lhe fazerem o trabalho.

Nestas empresas a avaliação pelos colegas nunca é mencionada. São cheias de segredos e, de propósito, ocultam informações aos empregados. A mensagem aqui é bem clara: “não se pressupõe que os empregados sejam pessoas suficientemente adultas para poderem conhecer a verdade.

É certo que por vezes aparecem programas como a Gestão por Objectivos, Círculos de Qualidade ou outros, que são experimentados quando estão na moda. Mas cada um desses programas é, a breve trecho rejeitado ou cai nas malhas da burocracia.

A falha é muitas vezes atribuída aos “sindicatos” ou à falta de “desejo por parte dos empregados”. Raramente é atribuída à falta de persistência e de apoio por parte da Direcção.

Isto conduz-nos directamente ao segundo fenómeno: - a Ratoeira dos Artifícios. O artifício mais vulgar é o do círculo de qualidade.

Tal como os japoneses têm tentado constantemente lembrar-nos, não há nada de errado com os círculos de qualidade. Mas estes são a última etapa de

uma longa linha de instrumentos que tanto podem ser de grande ajuda como podem servir apenas para encobrir a realidade, enquanto a direcção continuar a fazer as coisas sem permitir o ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS.

- A maior parte das empresas "bem geridas" têm sistemas de Gestão por Objectivos, têm círculos de qualidade, tentaram a constituição de equipas e é provável que ainda usem todos esses artifícios. Mas o que sucede é que usam muitos outros.

Nestas empresas a orientação para as pessoas começou há dezenas de anos: continuação dos empregos a tempo inteiro em épocas de recessão; aumentos extraordinários de formação, quando a norma era não haver formação; todos a serem tratados pelos primeiros nomes em épocas em que a formalidade era maior do que nos nossos dias; e assim por diante.

Esta orientação não só está "impregnada até aos ossos", como está embutida na linguagem. Na Delta Airlines é "o sentimento da família", na Hewlett-Packard (H. P.) é "a maneira de ser da H. P." e "os gestores a andar de um lado para outro na empresa". Na Dana Corporation é o uso constante da palavra "Pessoas" nos relatórios anuais, nos discursos dos gestores, na definição das políticas.

- Nas empresas "bem geridas" a chave do sucesso reside em haver sempre programas novos (inovação) que são apresentados ao pessoal para eventuais incentivos.

CAP. V.: A GESTÃO NAS EMPRESAS JAPONESAS - Ênfase nos Aspectos Sociais e Humanos¹

1. INTRODUÇÃO

Através deste trabalho de investigação pretendemos divulgar alguns dos principais métodos de gestão utilizados pelos gestores japoneses e inferir sobre a sua aplicabilidade, ou não, a Portugal.

Pensamos, tal como, Nelson S. António², que o estudo dessa aplicabilidade ao nosso país é desejável por um certo número de razões:

1. O "Milagre Japonês" é a melhor prova da eficiência dos métodos de gestão japoneses. Com uma economia arrasada pela 2ª Guerra Mundial, o Japão tornou-se a segunda potência industrial, o principal credor mundial e o primeiro exportador mundial.
2. Os gestores portugueses estão cada vez mais pressionados no sentido de aumentarem a eficiência e a produtividade das suas empresas. O estudo de diferentes técnicas de gestão poderá ajudar a melhorar essa eficiência e produtividade.
3. Muitas das técnicas consideradas, hoje, como japonesas foram extraídas da experiência ocidental. Necessitamos de estudar os vários métodos de gestão para decidirmos da sua aplicabilidade a Portugal.

¹PASCALE, Richard T.; ATHOS, Anthony G. - *Le Management est-il un Art Japonais?*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1985, 172 páginas.

Ver também IMAI, Masaaki - *Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success*, New York, Random House Business Division, 1986, 253 páginas.

²ANTÓNIO, Nelson Santos - *Gestão Japonesa: Características Principais*, Loures, Edições Sílabo L^{da}, 1988, 112 páginas.

Paralelamente devemos empreender o estudo dos valores culturais da nossa sociedade. Isto porque copiar não basta, necessitamos de proceder às adaptações que os nossos valores culturais nos ditarem.

Cada país possui a sua própria cultura³ e os métodos de gestão a utilizar têm de adaptar-se à cultura dominante do país.

Numerosos investigadores, são de opinião, que a diferença entre o sistema de valores/cultura no Japão e nos E.U.A. e Europa contribui para as diferentes atitudes perante a mudança.

Masaaki Imai⁴ defende que a diferença fundamental assenta no conceito de KAIZEN. Para este investigador a essência do Kaizen é - aperfeiçoamento.

"Kaizen" - significa aperfeiçoamento envolvendo todas as pessoas (gestores e restante pessoal).

A filosofia "Kaizen" defende que a nossa forma de estar na vida - a vida no trabalho, a vida social, a vida em casa - deve ser sempre aperfeiçoada.

Dos factores propostos pelos diferentes investigadores, iremos isolar alguns deles que constituem, em nosso entender, o núcleo do sistema de gestão japonês.

³O conceito de cultura é definido de diferentes modos consoante os autores. Por exemplo, para Kluckhohn "a cultura consiste em métodos padronizados de pensar, de sentir e reagir, adquiridos e transmitidos principalmente através de símbolos, constituindo capacidades específicas de grupos humanos e incluindo a sua corporização em artefactos. A essência da cultura consiste em ideias tradicionais e, em especial, nos valores que lhe estão associados" (Kluckhohn, C. - "The Study of Culture", pág. 86 in *The Policy Sciences*).

⁴IMAI, Masaaki - *Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success*, op. cit., p. 3.

2. PRINCÍPIOS TEÓRICOS DA GESTÃO JAPONESA

Perante o sucesso (milagre) da economia japonesa é normal que nos interroguemos sobre o que podemos, nós portugueses, aprender com o Japão.

Alguns autores explicam o sucesso da gestão japonesa através de um ou dois factores. Trata-se de uma super-simplificação. O processo de gestão japonês deve ser estudado como um todo porque existe um conjunto de forças complexas que, conjuntamente, influenciam a experiência japonesa.⁵

O Quadro A pretende dar uma ideia de alguns factores explicativos do sucesso japonês que iremos analisar.

QUADRO A

Alguns factores explicativos do sucesso Japonês	
- Aspectos sociais e culturais do meio ambiente japonês:	
• A homogeneidade populacional	
• A solidariedade de grupo	
- Aspectos laborais: Estreita relação entre o Governo/Empresa/Sindicatos	
• Diálogo Empresários/Governo	
• Cooperação entre Empresa/Sindicatos	
- Sistema Paternalista - O "Apadrinhamento": o laço escolar	
• Rigor no recrutamento	
- Emprego Vitalício ou por longo tempo	
• Ênfase na formação contínua	
- O Processo de Tomada de Decisões: O Sistema Ringi	
• Ênfase no Planeamento a Longo Prazo	
- Círculos de Qualidade (C. Q.)	
• Aperfeiçoamento da qualidade	
• Defeito zero	
- O Sistema Escolar - o desempenho dos trabalhadores	
• Meritocracia	
• Rigor	

⁵ANTÓNIO, Nelson Santos - *Gestão Japonesa: Características Principais*, op. cit. pp. 28-92.

O Quadro A representa, a nosso ver, uma adaptação da FIG. 5.1 "The Kaizen Umbrella", com inclusão mais pormenorizada de algumas razões que contribuíram para o sucesso japonês.

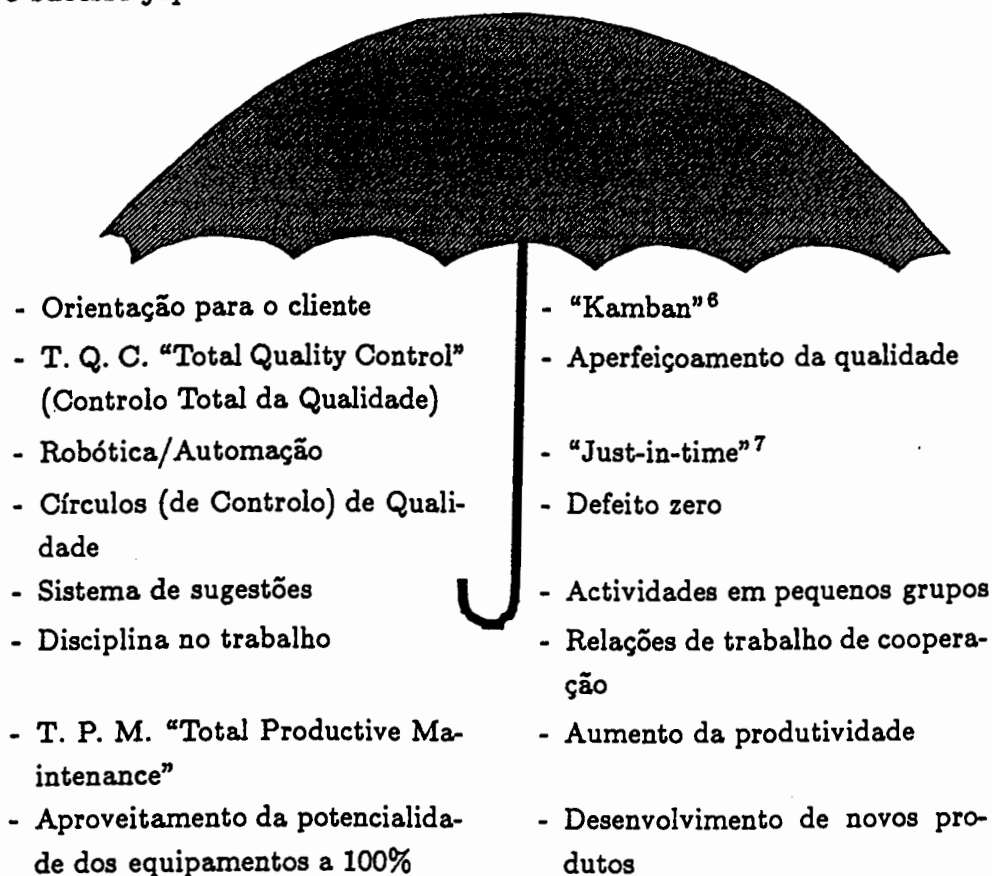


FIG. 5.1 "The Kaizen Umbrella"

Fonte: Adaptado de IMAI, Masaaki - *Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success*, New York, Random House Business Division, 1986, p. 4.

⁶"Kamban" - é um sistema de comunicação usado no sistema de controlo da produção e dos stocks desenvolvido por Taiichi Ohno na Toyota.

Um Kamban é um painel com sinais ligados aos diversos componentes da linha de produção e que indica a entrega de determinadas quantidades.

⁷"Just-in-time" - técnica de controlo da produção e dos stocks que faz parte do sistema de produção da Toyota.

2.1. Alguns Aspectos Sociais e Culturais do Meio Ambiente Japonês: A homogeneidade populacional

Ao estudarmos os métodos utilizados pelos gestores japoneses devemos ter em conta alguns aspectos sociais e culturais do seu meio ambiente.

- A sociedade japonesa caracteriza-se pela homogeneidade da sua população (a população compõe-se de poucas minorias e sofre lutas raciais pequenas).
- As condições geográficas criaram uma barreira natural a migrações contínuas e promoveram o desenvolvimento de uma cultura homogénea dentro das ilhas.

As ilhas japonesas são montanhosas, cerca de 2/3 do território (67%) é ocupado por montanhas, vulcões e florestas; 15% é utilizado em trabalhos agrícolas o que é insuficiente para produzir alimentação para 100 milhões de habitantes; 18% do território está ocupado por actividades económicas que contribuem para o produto nacional bruto.

- Segundo Asakura⁸, algumas estatísticas indicam que a área destinada a fins residenciais é apenas 3,5% do total, daí talvez a razão porque os japoneses vivem em casas consideradas pequenas para os padrões ocidentais.
- No final dos anos 60 até ao início dos anos 70 os japoneses defrontaram-se com graves problemas ambientais: sofreram poluição atmosférica, sonora e a destruição da natureza, devido à sua rápida industrialização. Todavia, os japoneses acreditaram que a industrialização era a melhor e única maneira de o país sobreviver no mundo.

Em consequência de todos estes aspectos, o fio condutor à volta do qual a vida dos japoneses se desenvolveu foi a "intimidade" devido à necessidade de uma agricultura colectiva, à escassez de terreno habitável e à necessidade de construir casas oferecendo uma privacidade reduzida.

⁸ ASAKURA, Kauji - "Management in Japanese Society", *Management and Decision Economics*, Vol. 3, Nº 1, 1982, pp 16-23.

Estas características têm contribuído para que o Japão seja uma nação onde as pessoas são homogêneas quanto à raça, história, língua, religião e cultura.⁹

Os japoneses preferem trabalhar como membros de grupos e não individualmente.¹⁰ Identificam-se facilmente com o grupo a que pertencem e subordinam os seus interesses pessoais à vontade do grupo.

⁹Nos E.U.A. os valores sociais principais assentam na independência e individualismo. As pessoas relacionam-se de forma ténue e raramente atingem a intimidade.

¹⁰ZANDT, Howard F. Van, - "How to Negotiate in Japan", *Harvard Business Review* (H. B. R.), November/December 1970, pág. 47.

2.2. O Sistema de Trabalho: Relação Governo/Empresa/Sindicatos

Nas relações de trabalho existe alguma cooperação entre a empresa e o sindicato.

O sistema de trabalho vigente no Japão que segundo OH, Taik *"garante aos trabalhadores segurança no emprego e promove fortes laços de lealdade, elevada motivação e eficácia de grupo"*¹¹, influencia bastante a qualidade das relações de trabalho.

O trabalhador japonês atribui de um modo geral maior importância à empresa do que ao sindicato. Um dos aspectos importantes das relações de trabalho japonesas, é o número reduzido de horas que se perdem devido a greves.

Por exemplo, Vogel afirma:

*"Os sindicatos no Japão são sindicatos de empresa e não sindicatos por sectores. Uma vez que o emprego é vitalício (por longo tempo), os interesses do sindicato estão intimamente ligados aos da gestão da empresa".*¹²

Outro aspecto importante é o "sentimento de lealdade" que existe nos líderes japoneses e que está relacionado com o modo como os japoneses transitaram do regime feudal para a industrialização.

Com a abolição do regime feudal em 1868 pela restauração Meiji e após o estabelecimento de uma ordem política constitucional com o Imperador Meiji, estes valores feudais¹³ foram transferidos para a classe empresarial num Japão que se

¹¹OH, Taik - "Japanese Management - A Critical Review", pág. 14 e 23 (*Academy of Management Review*, Jan. 1976).

¹²VOGEL, Ezra F. - "Guided Free Enterprise in Japan", *Harvard Business Review*, Maio-Junho, 1978, p. 168.

¹³No período feudal (1600-1860), a classe Samurai possuía um código ou conjunto de valores que pode ser resumido a três termos: *giri* - uma noção complexa de dever; *on* - conceito de benevolência e uma certa obrigação para com as pessoas de menor status e *ninjo* - um sentimento humano que exprime uma espécie de tolerância para com a natureza humana.

industrializava... Transferiram a sua lealdade, anteriormente dirigida aos senhores feudais, para a organização à qual se ligavam para toda a vida. Assim, o seu desenvolvimento profissional tornou-se sinónimo de desenvolvimento da empresa.¹⁴

A política industrial do país é orientada pelo governo, através de organismos estatais como o Banco Central e o Ministério do Comércio Internacional e da Indústria.

O termo "Japan Incorporated" é utilizado por alguns autores para descrever a estreita relação que existe entre o governo, os empresários e os sindicatos.

A ideia de orientar (controlar) o desenvolvimento económico do país não é exclusiva do Ministério do Comércio Internacional e da Indústria.

Citamos outra vez Vogel¹⁵ que afirma o seguinte:

"... As entidades governamentais japonesas consideram que uma das suas tarefas principais é aconselhar e encorajar as indústrias que supõem vir a tornar-se crescentemente competitivas a nível internacional. Pelo contrário, desencorajam aquelas que apresentam poucas hipóteses de se conservar competitivas".

Para McMillan¹⁶ a verdadeira mensagem do movimento "Learn From Japan" (aprenda com o Japão) não reside na adopção de novas aplicações como por exemplo: o controlo de qualidade, o emprego vitalício, a tomada de decisão em grupo, etc.. A verdadeira mensagem assenta na viragem que se deu na economia mundial para uma economia de concorrência e comércio verdadeiramente globais, onde a *gestão e as capacidades organizacionais* (e não as matérias-primas ou o capital) são a chave das vantagens comparativas.

Os japoneses souberam responder a estas novas forças internacionais, é certo que por necessidade, mas também, porque tiveram visão.

¹⁴SOURS, Martin H. - "The Influence of Japanese Culture on the Management System", 1982, p. 29.

¹⁵VOGEL, Ezra F. - "Guided Free Enterprise in Japan", *Harvard Business Review*, Maio-Junho, 1978, p. 162.

¹⁶McMILLAN, Charles J. - "The Japanese Industrial System" de Gruyter, 1984, p. 326.

A resposta à concorrência deu-se a três níveis:

- do governo, sob a forma de uma política industrial proactiva;
- da indústria, sob a forma de análises sectoriais;
- das empresas, sob a forma de estratégias concorrenciais e tecnológicas.

A solidariedade existente entre os diversos grupos sociais é também apontada como uma das causas do sucesso japonês por Peter F. Drucker.¹⁷

Não devemos porém ficar com a ideia de que a harmonia prevalece em toda a sociedade japonesa. A competição existe em grau muito elevado. A sociedade japonesa tem aprendido a tirar partido dos conflitos existentes entre os vários grupos sociais.

¹⁷DRUCKER, Peter F. - "Behind Japan's Success", *Harvard Business Review*, Nº 1, Janeiro-Fevereiro, 1981, p. 83-90 (pág. 86).

2.3. O Paternalismo: “O Apadrinhamento”

O paternalismo concedido aos empregados pelos gestores japoneses tem a sua origem na relação feudal servo/senhor.

Uma outra fonte da atitude paternalista foi o tradicional sistema “iye”.¹⁸ Até aos finais do Séc. XIX, viviam debaixo do mesmo tecto duas ou três gerações. O controlo tradicional e o paternalismo exercido pelos membros mais velhos da família, influenciaram imenso o desenvolvimento da gestão japonesa.

A lealdade para com a empresa é também obtida através do método de recrutamento. Cerca de 30% dos empregados são admitidos através de contactos pessoais.

A maioria dos novos empregados são admitidos através de recomendações pessoais, pelo sistema de “apadrinhamento”. E o sentimento de lealdade é reforçado pelo facto de o recém-contratado não pretender colocar mal quem o recomendou.

Um jovem licenciado, uma vez admitido na empresa, é acompanhado por um “padrinho” ao longo de 10 ou mais anos. O “padrinho” funciona como uma espécie de conselheiro. Ajuda-o nas suas dificuldades profissionais, apresenta-o nos seus círculos de amizade, tem conhecimento dos seus anseios e aspirações.

A única característica de ligação que existe entre o “padrinho” e o “afilhado” é a licenciatura pela mesma escola. O laço escolar tem uma importância crucial no Japão.

Uma das empresas japonesas que mais desenvolveu o sentimento paternalista foi a Sony.

É evidente que o sistema paternalista japonês não satisfaz todas as necessidades dos trabalhadores - existe mesmo uma taxa relativamente elevada de suicídios entre a população activa. Todavia, o paternalismo é apontado pelos investigadores como uma das causas responsáveis pelo milagre económico japonês.

¹⁸NODA, K. - “Traditional Japanese Decision - Making”, *Management International*, nº 2-3 (1968), pág. 125.

2.4. Emprego Vitalício (por longo tempo)

Uma das características importantes da gestão japonesa (que não tem correspondência no Ocidente) é uma prática que se designa por "Amaeru". - Pode ser encarada como o desejo de ser protegido e de que tomem conta de nós.¹⁹ Este desejo é uma das causas do sistema de emprego "vitalício" que existe nas grandes empresas.

Na opinião de Sethi, Namiki e Swanson,²⁰ o emprego vitalício dá origem a um elevado grau de lealdade e está de acordo com o sistema de valores japonês.

Para Keys e Miller²¹ a longevidade do emprego favorece o investimento intensivo na formação e desenvolvimento do trabalhador e promove a sua lealdade. Mas, talvez o mais importante seja a garantia de segurança económica o que reduz a resistência à mudança tecnológica e possibilita uma mais fácil aplicação de novos métodos.

Embora sejamos levados a pensar que todos os japoneses têm emprego vitalício, tal não acontece. É característico apenas das grandes empresas e não das pequenas e não se aplica ao trabalho temporário.

Actualmente não será errado afirmar que o emprego vitalício no Japão é um mito, na medida em que apenas cobre 1/4 da força de trabalho.²²

¹⁹ "Japanese Managers tell how their system works", *Future*, November, 1977, pág. 47.

²⁰ SETHI, S. Prakash; NAMIKI, Nobmaki; SWANSON, Carl L. - "The Decline of the Japanese System of Management", *California Management Review*, nº 4, 1984, p. 36.

²¹ KEYS, J. Bernard; MILLER, Thomas R. - "The Japanese Management Theory Jungle", *Academy of Management Review*, 1984, Vol. 9, nº 2, pág. 324-353 (pág. 344).

²² OKAWARA, Yoshio - "Japan - United States Business Relationship", 1982, p. 4.
PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, London, MacMillan, 1988, p. 348, refere que o emprego vitalício no Japão, de acordo com a maioria das estimativas, abrange apenas 15% a 35% da força de trabalho e é aplicado quase exclusivamente aos homens que trabalham nas grandes empresas. Além disso, é mantido através de uma série de estratégias violentas como:

- (a) A subcontratação, a curto prazo de pequenas empresas;
- (b) A utilização de mulheres no desempenho de tarefas temporárias e desprotegidas a fim de absorver um aumento brusco da procura;

Os empresários japoneses não procuram no mercado de trabalho, indivíduos com competências específicas. Procuram pelo contrário, pessoas com uma instrução vasta e genérica. Quer o empregador quer o futuro empregado partem do princípio que a empresa formará o trabalhador.

Os empregados japoneses para além da formação da fase inicial, são submetidos ao que Peter Drucker²³ designa por "continuous training" (formação contínua).

A formação contínua tem como finalidade familiarizar os empregados com os vários aspectos da empresa.

O ordenado de um trabalhador é função da sua antiguidade na empresa e portanto a mobilidade de emprego não é encorajada. Mudar de emprego implica, segundo este sistema, um considerável sacrifício na retribuição. Além disso, as qualificações necessárias para a reforma exigem que o trabalhador construa a sua folha de serviços numa empresa.

Nos últimos anos, muitos gestores japoneses têm posto em causa a manutenção do sistema de emprego vitalício, devido à economia japonesa registar taxas de crescimento económico decrescentes e assistirmos a um aumento da competitividade internacional.

Na opinião de alguns investigadores, como por exemplo: Sethi, Namiki e Swanson²⁴ *"as empresas japonesas, nos últimos anos, foram forçadas a reduzir custos, nomeadamente com a força de trabalho"*.

Okawara²⁵ afirma que conhece alguns gestores japoneses que consideram as práticas americanas referentes à admissão e despedimento dos trabalhadores como sendo mais racionais.

(c) A recolocação maciça de pessoas nas vendas, por ex.: em tempos de crise.

²³DRUCKER, Peter F. - "What we can Learn from Japanese Management", *Harvard Business Review*, March-April, 1971, p. 117.

²⁴SETHI, NAMIKI, SWANSON - "The Decline of the Japanese System of Management", op. cit., p. 38.

²⁵OKAWARA, Yoshio - "Japan - United States Business Relationship", 1982, p. 4.

2.5. O Processo de Tomada de Decisões: O sistema Ringi

Uma das características específicas da gestão japonesa é a demora na tomada de decisões.²⁶

O estilo japonês de tomada de decisões, conhecido por sistema Ringi, tem sido objecto de numerosos estudos:

- P. Drucker denomina-o por "a tomada de decisões por consenso".²⁷
- Fox descreve-o como "entendimento consensual".²⁸
- Vogel refere que o processo Ringi dá origem a um elevado nível de envolvimento necessário à execução de decisões nos escalões inferiores da organização.²⁹

Como P. Drucker salienta: *"a razão desta aparente contradição é que o ocidental e o japonês querem dizer coisas diferentes quando falam de tomada de decisões.*

- Nós no Ocidente, colocamos a ênfase na resposta à pergunta. Os nossos livros sobre tomada de decisões tentam desenvolver abordagens sistemáticas sobre a resposta.

- Para os japoneses, o elemento verdadeiramente importante na tomada de decisões é a definição da questão³⁰.

Todas as pessoas, que de algum modo possam ser atingidas pela decisão, são ouvidas o que lhes concede algum tempo para se habituarem à ideia da necessidade de mudança.

²⁶WEGNEZ, León F. - *Le Miracle Japonais: source d'inspiration pour une nouvelle gestion*, Bruxelles, Office International de Librairie, 1984, pp. 54-56.

²⁷DRUCKER, Peter F. - "What we can Learn from Japanese Management", op. cit., p. 111.

²⁸FOX, W. M., "Japanese Management Tradition Under Strain", *Business Horizon*, Agosto 1977.

²⁹VOGEL, E. F. - *Japan as Number One Lesson for America*, Cambridge, Mass, Harv. Un. P., 1979.

³⁰DRUCKER, Peter F., op. cit., pág. 111.

Uma outra vantagem do sistema é que provoca maior empenhamento das pessoas na execução da decisão tomada. O sistema permite a participação dos diferentes actores, o que faz com que estes se sintam co-responsáveis pela sua execução.

O sistema favorece também a tomada de decisões audaciosas, uma vez que o risco é repartido por vários indivíduos. O planeamento a longo prazo também é favorecido pelo sistema de decisão Ringi.

Se dividirmos um projecto em duas fases: elaboração e execução, podemos definir o sistema japonês como demorado na elaboração e rápido na execução.

O processo de tomada de decisão japonês resulta de uma longa e singular herança cultural, que possui características diferentes da Cultura Ocidental. Deste modo, seria imprudente copiá-lo cegamente.

Não nos devemos esquecer que o sistema de tomada de decisão japonês também apresenta algumas desvantagens:

- Um pouco vagaroso;
- O método Ringi não é talvez o melhor sistema para guardar segredos, devido ao elevado número de pessoas que nele participam;
- O Ringi adapta-se melhor a decisões de longo prazo. Situações de crise exigem processos rápidos de tomada de decisão.
- A ética do trabalho está relacionada com o sistema Ringi. É vulgar lermos ou ouvirmos dizer que o japonês trabalha muito.

O trabalhador japonês participa na decisão dos projectos o que faz com que se sinta responsável pela sua execução.

2.6. Os Círculos de Qualidade (C. Q.)

Embora os círculos de qualidade sejam uma invenção japonesa, a sua formação baseia-se em teorias da motivação que defendem uma maior responsabilização dos trabalhadores quanto à qualidade do seu trabalho.

De início, os círculos de qualidade foram introduzidos em sectores industriais, mas posteriormente, também têm sido aplicados com sucesso em sectores de serviços.

“Os círculos de qualidade japoneses são constituídos por oito ou mais trabalhadores e pelo seu supervisor.³¹ Este grupo reúne-se uma vez por mês ou ainda com mais frequência para estudar o modo de aumentar a produtividade.

Os membros dos círculos de qualidade recebem lições sobre produtividade, métodos de resolução de problemas e controlo de qualidade. É-lhes ensinado o modo como resolver e ultrapassar situações de produtividade baixa. Alguns chegam mesmo a visitar clientes e fornecedores para melhorar a qualidade dos seus produtos e materiais”.³²

As ideias sobre controlo de qualidade tiveram a sua origem em especialistas americanos, como por exemplo, William Deming.

Os japoneses reflectiram sobre as recomendações dos especialistas americanos e puseram-nas em prática, em grande escala, entre 1955 e 1960, com uma modificação importante: - o controlo de qualidade não deverá ser assunto que preocupe apenas os engenheiros mas todos os trabalhadores da empresa -.

Os japoneses ensinaram técnicas de controlo de qualidade aos operários e demais trabalhadores e abriram-lhes as portas dos círculos de qualidade. Deste modo, conseguiram que os círculos de qualidade combinassem as teorias dos engenheiros americanos com a prática consensual (secular) da sociedade japonesa.

³¹Os CQ são pequenos grupos de voluntários provenientes do mesmo sector de trabalho.

³²ALSTON, J. P. - “The American Samurai Blending American and Japanese Managerial Practice”, Berlin, de Gruyter, 1986.

Na opinião de Ishikawa³³ membro fundador da U. J. S. E.³⁴ e considerado por muitos como o pai dos círculos de qualidade, 50% das actividades dos círculos respeitam a problemas de qualidade, 40% a problemas de produtividade e redução de custos e 10% a problemas de segurança.

QUADRO 5.1

Técnicas Principais de Resolução de Problemas, utilizadas nos círculos de qualidade japoneses ³⁵
1 - O "brainstorming" é utilizado para identificar todos os problemas, mesmo aqueles que se encontram fora do controlo dos membros dos círculos.
2 - É utilizada uma folha de controlo para limitar os problemas à esfera de influência do círculo dentro de um certo tempo.
3 - Um gráfico de Pareto ilustra os dados da folha de controlo para identificar os problemas mais sérios, isto é, os 20% de problemas que causam 80% dos principais erros.
4 - Um diagrama de causa/efeito ajuda a demonstrar a causa de um problema específico.
5 - Os histogramas ou gráficos de barras demonstram a frequência e a amplitude dos problemas específicos.
6 - Os diagramas "scatter" identificam as principais zonas afectadas, através de pontos nas fotografias dos produtos evidenciando assim a existência de densos grupos com manchas.
7 - Os gráficos e os mapas de controlo dão origem a um processo de produção e são comparados com amostras da produção.
8 - A estratificação é geralmente conseguida inspeccionando-se os mesmos produtos em diferentes zonas de produção o que torna aleatório o processo de amostragem.

³³ISHIKAWA, K. - "QC Circle Activities", Toquio, Japan: Union of Japanese Scientists and Engineers, 1968.

³⁴U. J. S. E. "Union of Japanese Scientists and Engineers".

A U. J. S. E. (Union of Japanese Scientists and Engineers) é um instituto de pesquisa sem fins lucrativos e foi fundada em 1948 com a finalidade de interessar o maior número de pessoas (sobretudo chefes) na defesa da qualidade dos produtos e simultaneamente proceder à troca de informação entre os membros dos diferentes círculos de qualidade. Possui uma revista, FQCC que procede à divulgação de informação respeitante a casos estudados em diferentes círculos de qualidade.

2.7. O Sistema Escolar - O desempenho dos trabalhadores

Uma das características da cultura japonesa é a procura de harmonia e de consensos.

Um dos consensos existente é o de considerar o povo como o recurso natural mais importante. Daí decorre que o sistema escolar tenha por finalidade oferecer a toda a população um nível elevado de educação.

O elevado desempenho dos trabalhadores japoneses é resultante de uma confluência de esforços entre o Ministério da Educação e as empresas. Devemos referir como factores de desempenho: a "meritocracia", o rigor escolar, o conceito de homem total, o emprego vitalício e os critérios de promoção.

- A "Meritocracia"

A hierarquia das instituições educacionais é bem conhecida na sociedade japonesa, de tal modo, que o status individual é atribuído de acordo com a escola frequentada.

- O Rigor Escolar

O ano escolar japonês é dos mais longos do mundo. A exigência do sistema escolar influencia o comportamento subsequente dos estudantes no mundo do trabalho.

Ao iniciar a sua vida profissional, o ex-estudante habitua-se facilmente a longos horários, a poucas faltas e férias curtas. Foi este o sistema seguido na escola (frequentam-na seis dias por semana). E também está apto, conjuntamente com o seu chefe e demais companheiros a resolver problemas que exijam um domínio de técnicas complicadas (Ex.: círculos de qualidade).

³⁵ISHIKAWA, K. - "QC Circle Activities", op. cit. Citado por ANTÓNIO, Nelson Santos - *Gestão Japonesa - Características principais*, op. cit., pp 77-78.

- O Conceito de Homem-Total

Segundo este conceito a escola deve desenvolver harmoniosamente os seus alunos. Estes devem ser "bem formados" no que respeita às dimensões: física, intelectual e emocional.

Os professores incutem nos alunos o espírito de trabalho em grupo e a necessidade de trabalhar para os outros.

- O Emprego Vitalício (por longo tempo)

O emprego vitalício é prática usual nas grandes empresas. De um modo geral, as empresas consideram-se como grandes famílias. Por isso, são bastante cuidadosas na admissão de novos empregados, sobretudo a nível dos quadros.

O processo de recrutamento é demorado, os professores são entrevistados, a família do candidato é investigada e entrevistada.

- Critérios de Promoção

A senioridade é o factor principal no esquema de promoção de muitas empresas japonesas. A aprendizagem não se esgota nas escolas, continua nos locais de trabalho.

As empresas através dos seus sistemas de promoção e de emprego vitalício incentivam os trabalhadores a desenvolver progressivamente as suas potencialidades.

3. PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GESTÃO JAPONÊS

O sucesso do sistema de gestão japonês reside essencialmente nos seguintes aspectos:

- 3.1. - Estreita ligação entre o governo, empresas e sindicatos.
- 3.2. - Adequado aproveitamento do potencial dos recursos humanos.

3.1. Estreita ligação entre o Governo, Empresas e Sindicatos

O governo (ouvidos os empresários e os sindicatos) através do poderoso Ministério da Indústria e Comércio Externo, indica quais os sectores estratégicos da economia, e, utilizando uma política de apoio à investigação e de benefícios fiscais incentiva o seu desenvolvimento.

Governo, empresários e sindicatos estão unidos na prossecução de determinados objectivos, o que não invalida que não exista concorrência entre os empresários. Existe concorrência e existe também uma certa confiança nas instituições.

3.2. Adequado aproveitamento do potencial dos Recursos Humanos

O sistema de gestão japonês tem extraído o máximo dos trabalhadores. Muitas das técnicas utilizadas foram importadas do Ocidente, como é o caso do controlo de qualidade, em que utilizam técnicas estatísticas desenvolvidas pelos americanos.

Nos anos 50 os japoneses concentraram-se no aumento do nível de qualidade dos seus produtos e no esforço de inverter a noção de que "made in Japan" era sinónimo de produto inferior.

Este conhecimento adveio em grande parte dos consultores americanos, e em especial, de W. Edwards Deming e J. M. Juran que deram várias conferências sobre as técnicas de desenvolvimento e utilização das estatísticas e controlo de qualidade,³⁶ ou do próprio sistema de tomada de decisão que se baseia em teorias desenvolvidas por Argyris e McGregor.

Os japoneses sabem aprender com os outros povos. Escolhem e desenvolvem o que melhor se adapta às características culturais do seu povo. Não se perdem na selva da informação. Isolam poucas técnicas e estudam-nas bem.

O adequado aproveitamento do potencial dos recursos humanos é conseguido fundamentalmente através de:

1. *Um sistema de planeamento a longo prazo*

A essência do planeamento a longo prazo consiste em pensar de forma sistemática o futuro e tomar as decisões correntes nessa base. Isto é, consiste em tomar decisões actuais com o conhecimento do seu impacto no futuro. O planeamento a longo prazo reduz o impacto de crises futuras.

2. *Um sistema de emprego vitalício (por longo tempo)*

O desenvolvimento de planos a longo prazo exige mão-de-obra adequada. Os gestores não receiam investir na formação do pessoal, porque têm a garantia de que esse mesmo pessoal não abandonará a empresa.

Por outro lado, uma mão-de-obra com garantia de emprego é mais aberta a mudanças e à inovação.

3. *O sistema de tomada de decisões*

O sistema foi desenvolvido a partir da 2ª Guerra Mundial e não é inovador. Alguns investigadores americanos já o haviam defendido. Todavia, deverá ser visto como um bom exemplo da "arte" que os japoneses possuem de isolar, transplantar e desenvolver ideias do sistema ocidental de gestão.

O sistema adoptado, faz com que os trabalhadores não se sintam meros espectadores do processo produtivo mas sim co-autores. Desenvolve neles um

³⁶KEYS, J. Bernard; MILLER, Thomas R. - *The Japanese Management Theory Jungle*, pág. 344.

sentimento de responsabilidade colectiva que facilita a tomada de decisões de alto risco.

4. *O sistema de carreira do gestor*

A escolha de um novo gestor é feita segundo critérios rígidos. Trata-se de empregar uma pessoa para toda a vida (ou por longo tempo) e de empregar uma pessoa que vai trabalhar em grupo o que implica a necessidade de possuir uma certa compatibilidade com os outros trabalhadores.

Através da rotação de funções e do processo lento de promoções, o novo gestor familiariza-se com os diferentes aspectos da empresa - o gestor transforma-se então num homem da empresa e não num tecnocrata.

O sistema favorece a formação de generalistas em detrimento dos especialistas.

Os sistemas 1., 2., 3. e 4. devem ser considerados como um todo, e não isoladamente. Formam um todo coerente, em que a existência de um deles, exige ou suporta a existência dos demais.

4. QUAL O FUTURO DO MODELO DE GESTÃO JAPONÊS?

As atitudes dos teóricos da gestão face ao modelo japonês, modificaram-se muito nos últimos anos. Enquanto que na década de 70 a maioria desses teóricos observava o que acontecia no Japão com alguma curiosidade e displicência, postura que se reflecte por exemplo nas seguintes frases bem conhecidas de todos nós:

- *O Japão copia tudo do Ocidente;*
- *Os Japoneses só copiam, não inovam.*

Actualmente muitos se interrogam sobre o que podemos nós, ocidentais, aprender com o Japão. E muitos, continuam a interrogar-se sobre os limites do modelo.

Para alguns estudiosos do fenómeno japonês o modelo aproxima-se da saturação, outros argumentam que o seu fim já foi previsto e anunciado por diversas vezes, e no entanto, o Japão continua na crista da onda.³⁷

Pensamos que a evolução de algumas variáveis sócio-económicas colocam em perigo os alicerces do modelo de gestão japonês. Se, por exemplo, analisarmos a variável demografia (FIG. 5.2) constatamos que existe um envelhecimento da população, fenómeno que também se verifica no mundo ocidental desenvolvido.

O envelhecimento da população japonesa põe em causa características fundamentais do modelo de gestão, tais como:

- Os critérios de promoção e
- O espírito de família existente nas empresas.

³⁷ ANTÓNIO, Nelson Santos - *Gestão Japonesa: Características Principais*, op. cit., p. 108.

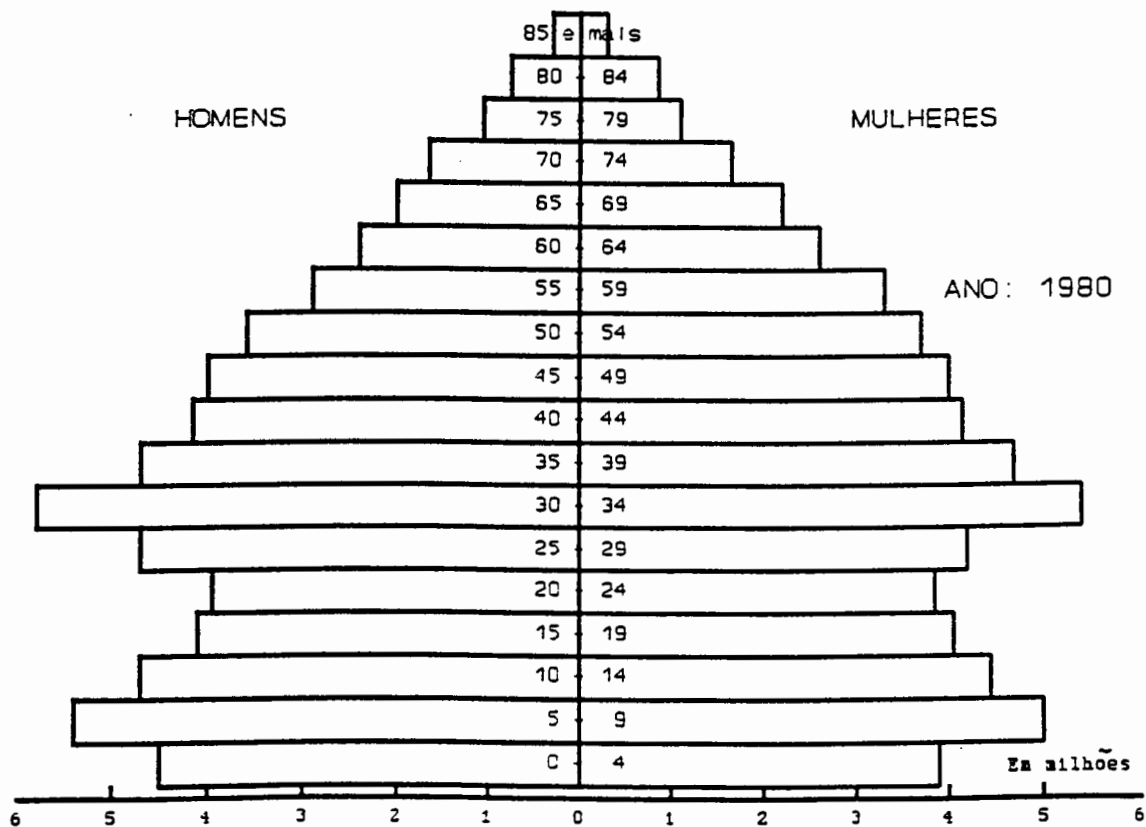
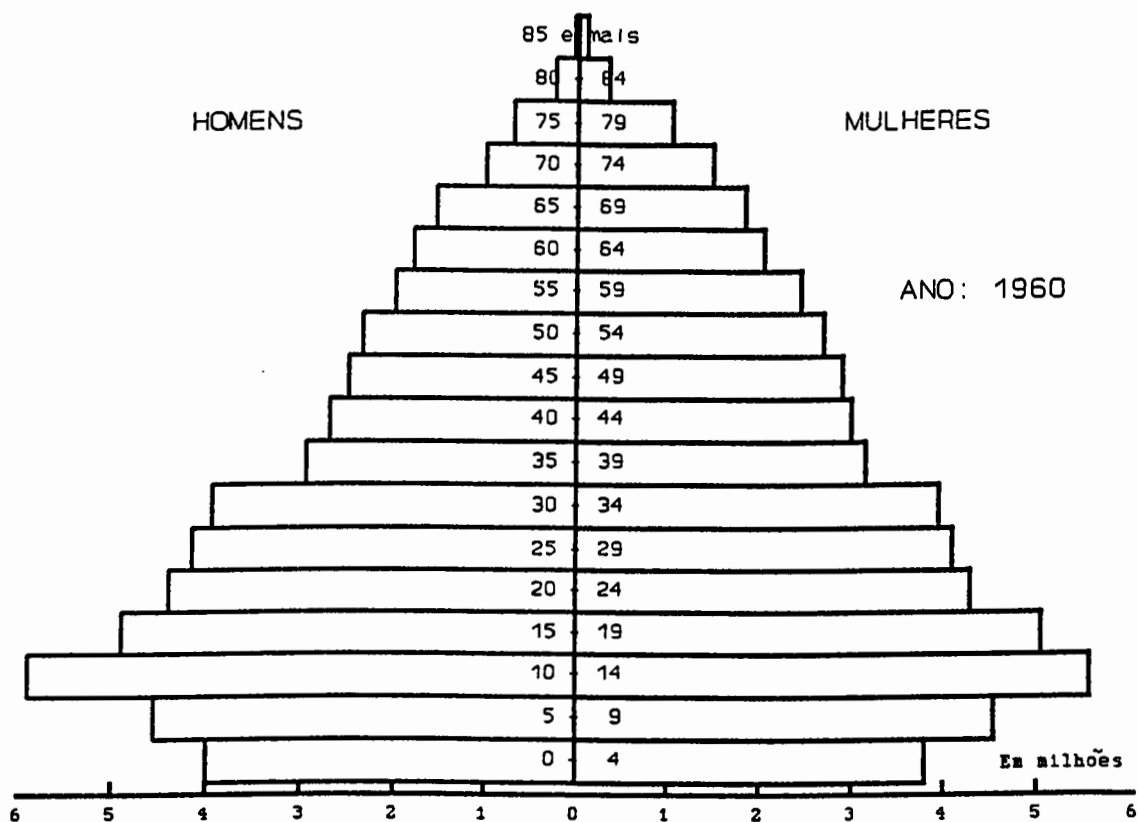


FIG. 5.2

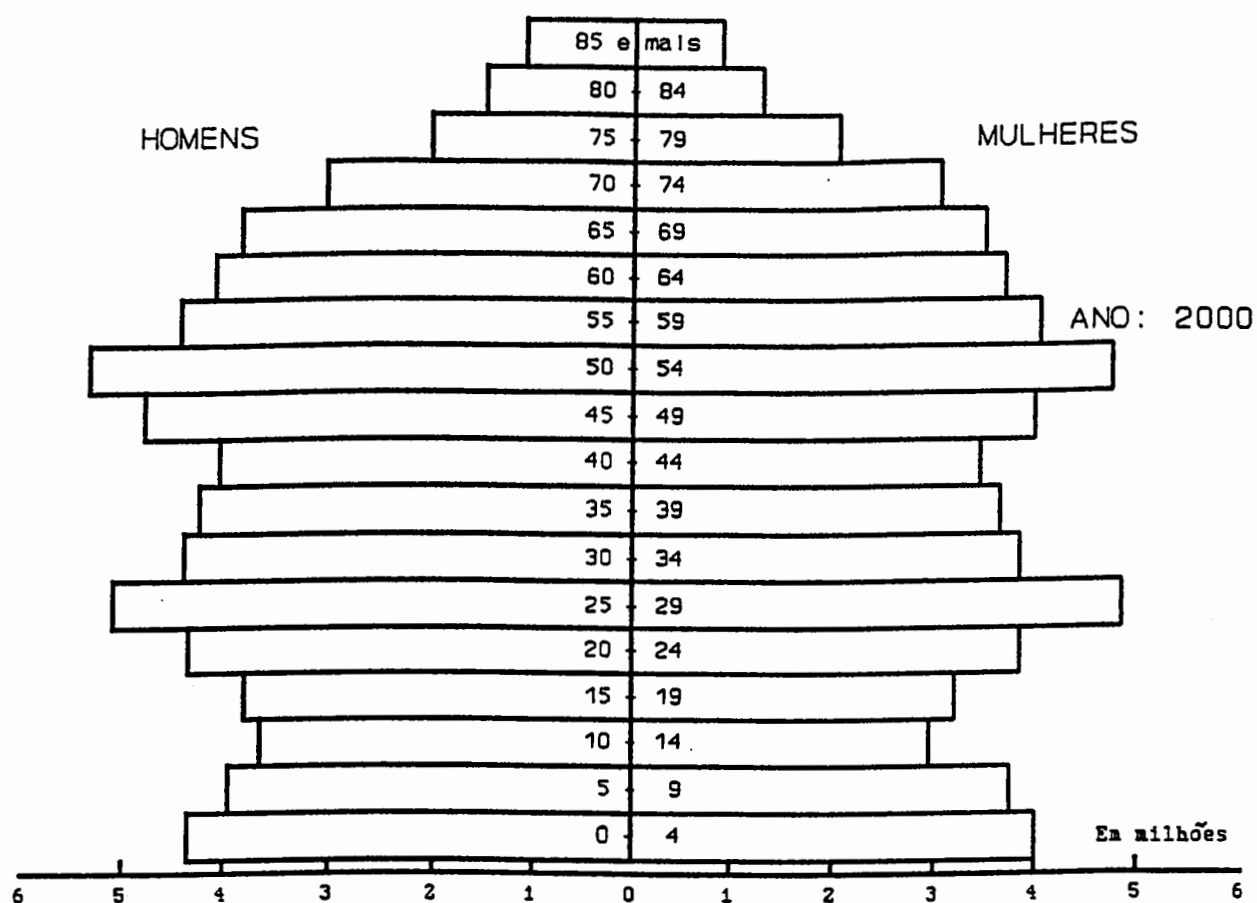


FIG. 5.2 (cont.)

FONTE: Revue de L'OFCE, n^o 12, Julho 1985

Fonte: Adaptado por: ANTÓNIO, Nelson Santos - *Gestão Japonesa - Principais Características*, op. cit., pp 109-110.



O envelhecimento da população provocará escassez de mão-de-obra jovem disponível, aumentando no mercado de trabalho a pressão da procura sobre a oferta. Essa pressão provocará aumento de salários das pessoas que procuram o primeiro emprego. O facto de recém-admitidos ganharem tanto ou mais que outros que trabalham na empresa desde há muito, poderá levar à quebra do espírito de família.

Por outro lado, as Universidades sentirão dificuldades no preenchimento das suas vagas, o que obrigará a baixar os seus níveis de exigência. Este facto terá os seus reflexos na baixa de qualidade dos seus diplomados que, por sua vez, influenciará a capacidade inovadora e competitiva da empresa japonesa.

Com a internacionalização da economia japonesa, haverá maior circulação de bens e serviços, nomeadamente de bens culturais.

Somos de opinião que o povo japonês entrará, nos próximos anos, em contacto intenso com novas formas de pensar, agir... em suma, novas formas de estar na vida. Colocará em causa muitos valores, muitas "verdades" anteriormente tidas como absolutas. Por exemplo, inquéritos recentes revelam que cada vez mais é maior o número de japoneses que desejam dedicar mais tempo à família do que ao trabalho.

Concordamos com Nelson S. António³⁸ quando refere:

... Apesar de todos estes perigos, pensamos que o modelo de gestão japonês está longe de se esgotar. O povo japonês tem consciência de que o único recurso disponível que possui em abundância é o homem, e que a sua sobrevivência enquanto povo depende do seu esforço e empenhamento.

Pensamos que talvez os novos objectivos mobilizadores do povo japonês sejam: gerir a prosperidade e entrar quanto antes na "gestão da informação", ultrapassadas que foram a gestão social, a gestão da produção (just in time) e a gestão da qualidade.

³⁸ ANTÓNIO, Nelson S. - *Gestão Japonesa - Principais Características*, op. cit., p. 112.

5. QUE CONCLUSÕES EXTRAIR DO MODELO DE GESTÃO JAPONÊS E DA SUA APLICABILIDADE AO MUNDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS³⁹

1. A observação dos métodos de gestão japoneses ensinam-nos que não são as acções isoladas que contribuem para o êxito, mas uma tomada de consciência global, dando origem a um movimento de conjunto no qual cada um participa.

- É preciso motivar cada indivíduo e integrá-lo nas acções a realizar.
- É necessário uma concertação profunda e uma informação a todos os níveis.

E o ponto de partida é o desenvolvimento do *sentimento de pertença ao grupo* que se revelou fundamental e determinante para o sucesso do Japão.

Há dificuldades em realizar esta mutação, porque o individualismo da maioria dos povos ocidentais se opõe a esta concepção de pertença ao grupo. Se por vezes se diz que os Suíços são um pouco os japoneses da Europa, é precisamente porque são os únicos a desenvolver uma atitude semelhante à nipónica neste domínio.

2. Seria falso acreditar que o modelo japonês pode ser adoptado sem dificuldades. A *cultura* dos nossos povos é diferente (opõe-se). Todavia, podem-se encontrar vias intermédias que permitam adaptar alguns dos métodos de gestão bem sucedidos no Japão.

Sem acabar radicalmente com o individualismo ocidental que apresenta também as suas vantagens, é necessário remodelar um pouco e admitir por exemplo, o princípio duma mais estreita colaboração ao nível do trabalho.

É verdade, que o contexto económico actual não é favorável a esta política (de estreita colaboração ao nível do trabalho) visto que as taxas de desemprego constituem uma fonte de preocupação para os trabalhadores que receiam partilhar

³⁹WEGNEZ, León F. - *Le Miracle Japonais: source d'inspiration pour une nouvelle gestion*, op. cit., pp 9-15.

os conhecimentos sobre o seu posto de trabalho, por questões de segurança de emprego.

3. A tradicional *resistência à mudança* que caracteriza a filosofia de vida de numerosos trabalhadores dos países do Ocidente (E.U.A. e Europa), mede bem toda a dificuldade de uma mudança para a polivalência, ao nível dos postos de trabalho, e para a pesquisa em grupo duma maior produtividade de cada um.

A solução talvez dependa do factor segurança no emprego - o qual faz parte integrante do sistema japonês.

4. O milagre japonês assenta na compreensão desta *relação bi-funcional* entre o *trabalhador* e a *sua empresa*, em que existe uma real participação, uma co-gestão que não assenta em meras reivindicações mas em acções construtivas e benéficas para todos.

O mundo do trabalho é muito diferente no Japão e nos E.U.A. e Europa. As responsabilidades são percebidas e repartidas diferentemente e as relações trabalhadores-empresa assentam noutros princípios.

5. A concepção japonesa de *participação* é muito diferente da que encontramos nas nossas empresas (América e Europa).

Não se trata de fazer reivindicações à partida, de participar para obter benefícios (os maiores possíveis); mas pelo contrário, de querer contribuir para o desenvolvimento da empresa e naturalmente, sem assumir o aspecto de reivindicações, beneficiar dos resultados conseguidos.

A finalidade primeira da empresa japonesa é social...

5.1. As Características do Factor Humano que têm contribuído para a eficácia da Gestão⁴⁰

Na opinião de muitos investigadores, o milagre japonês tem a sua razão de existir, devido às qualidades específicas dos homens e aos métodos de gestão que praticam.

Que qualidades?

- O *sentido inato de pertença ao grupo* - que conduz cada indivíduo a abstrair-se de qualquer reivindicação pessoal que se oponha ao interesse do grupo ou aos seus objectivos;
- O *espírito de equipa* vivido intensamente - cria uma disponibilidade permanente que se traduz não só pelo reforço da potencialidade de cada um, mas sobretudo por uma dinâmica múltipla ao nível da equipa;
- A *vontade de colaborar* - cria uma abertura maior perante os problemas da empresa e uma verdadeira responsabilidade;
- A *pesquisa constante*, em todas as coisas, *do que é melhor*, suscita colocar questões sobre a gestão, os produtos, os serviços que a empresa fabrica ou distribui;
- O aumento da *criatividade*, como princípio fundamental da gestão;
- O *gosto pelas coisas bem feitas*, isto é, um perfeccionismo generalizado;
- A *concepção racional dos problemas* que permite medir todas as oportunidades sem ignorar as dificuldades;
- O verdadeiro *profissionalismo* que impõe grande rigor no exercício de cada função;

⁴⁰WEGNEZ, León F. - *Le Miracle Japonais: source d'inspiration pour une nouvelle gestion*, op. cit., pp 41-64.

- A perseverança no *esforço* e grande *dinamismo*;
- A concepção *a longo prazo* de toda a acção, postula a escolha de métodos evolutivos e de técnicas as mais modernas que garantam o futuro;
- A *satisfação* e o *desenvolvimento pessoal* alcançado através do sucesso da empresa dá indicações da motivação profunda de cada um no trabalho;
- A *capacidade de adaptação* de cada trabalhador em função das limitações externas ou internas da empresa, e ao nível de cada posto de trabalho, cria uma grande flexibilidade do ponto de vista da gestão;
- A atitude de *reação rápida* logo que circunstâncias económicas gerais ou condições específicas do mercado exigem que novas orientações sejam tomadas;
- A pesquisa de *harmonia* nas relações entre os homens e nas relações homens-empresas favorece o bom funcionamento dos processos de decisão;
- O *sentido da disciplina* facilita a comunicação na empresa entre os diversos níveis de funções e, de um modo geral, entre todos os membros do pessoal;
- O *desenvolvimento individual do homem no trabalho* baseia-se na segurança de emprego a longo prazo, no enriquecimento constante dos seus conhecimentos, na serenidade das relações humanas, na confiança recíproca. Pensamos que este desenvolvimento do homem no trabalho constitua a base da eficácia dos processos de decisão na gestão japonesa;
- A *disponibilidade para a mudança*, a aceitação das decisões de grupo, a colaboração sem limites, a comunicação bem pensada, a paciência aliada à eficácia, o desejo de progredir são também critérios de sucesso, que vêm juntar-se às qualidades descritas, multiplicando o seu impacto sobre a gestão.

Uma vez mais, não devemos concluir que estas qualidades estão ausentes nas nossas empresas. Numerosos gestores americanos e europeus estão conscientes da importância:

- da motivação do pessoal;

- do papel primordial da comunicação;
- do interesse da dinâmica de grupo.

Trata-se de *concretizar nos factos* o valor destes princípios e as nossas mentalidades (ocidentais) não têm dado a devida atenção a esses princípios.

É necessário privilegiar o Homem ou a Empresa?

- A arte consiste em valorizar o homem pelo seu trabalho, resultando valorização para a empresa. Toda a nossa filosofia do trabalho necessita de ser repensada. No Japão, são as qualidades dos homens, que fazem a eficácia da gestão.
- Não se trata de condenar os nossos métodos, mas adaptá-los. Parece que as nossas estratégias de organização e de gestão estagnaram dramaticamente, enquanto que, as nossas tecnologias conheceram progressos consideráveis e que a formação de capital se dinamizou.
É preciso optar por uma inovação da gestão. Os problemas que temos ao nível da concorrência não poderão ser resolvidos apenas pela tecnologia e pela disponibilidade de recursos financeiros.
- Repensar a nossa gestão significa, de forma imperativa, gerir de maneira diferente o capital humano da empresa. Isso implica uma tomada de consciência dos diversos estilos de gestão e a análise de todas as consequências que resultam para a empresa e para os homens.
- No Japão, a noção de autoridade e a maneira como é exercida é muito diferente dos nossos conceitos em matéria de hierarquia e de direcção dos homens. Não é que os japoneses sejam sempre mais flexíveis, mas sem dúvida que privilegiam mais as relações humanas no local de trabalho, e isso, revela-se determinante ao nível da gestão.
- A tomada de decisão é uma situação difícil para os japoneses devido à sua tendência inata para o compromisso, a necessidade em afastar todo o arbítrio, a sua estratégia de pequenos passos.

Quando falamos da mentalidade japonesa é importante sublinhar o profundo sentimento de pertença ao grupo. Esta dependência de cada indivíduo ao grupo a que pertence, tem consequências sobre o comportamento dos dirigentes em matéria de tomada de decisão. Isso significa que a pesquisa do consenso é considerada indispensável.

- A noção de grupo no Japão tem uma conotação diferente da nossa. Enquanto que nós assimilamos um conceito de adição ao definirmos um grupo de três pessoas pela fórmula $1 + 1 + 1 = 3$, o japonês vê um conceito de multiplicação que define: $1 \times 1 \times 1 = 1$.

Esta diferença é fundamental. Nós pensamos numa justaposição de indivíduos, enquanto que os japoneses concretizam uma entidade nova.

- No Japão fala-se do conceito de decisão ao nível da empresa, mais do que ao nível do indivíduo. Isso não exclui a atitude de tomar decisões individuais, que caracteriza numerosos dirigentes japoneses. Todavia, esta dinâmica é contida, na medida do possível e de forma espontânea pelo dirigente nipónico que procura harmonizá-la com o consenso do grupo.

A procura do consenso do grupo engloba por vezes também os responsáveis dos Sindicatos.

Fazer da Empresa um Verdadeiro Centro de Lucro

Partindo do princípio de que a razão de ser de toda a empresa é de ordem social, esta só poderá desempenhar esse papel se apresentar rendibilidade. Por isso, os japoneses preocupam-se em fazer das suas empresas verdadeiros centros de lucro.

A aplicação deste princípio difere muito dos Japoneses para os Americanos e Europeus. Para os japoneses o espírito de empresa deve basear-se numa filosofia que privilegia o lucro e o bem-estar social.

Se a empresa realiza lucro então desempenha o seu papel na colectividade, se não realiza lucro é porque não é apreciada pela colectividade e portanto deve

desaparecer. Os japoneses condenam a manutenção de vida artificial nas empresas, com base em subsídios.

Este princípio é igualmente aplicável no interior da empresa ao nível das divisões ou departamentos sem rendibilidade. É, uma vez mais, a noção de conjunto que se impõe, os imperativos do grupo que predominam.

Nós Europeus e os Americanos esforçamo-nos muitas vezes em manter certas actividades deficitárias para satisfazer interesses de minorias.

6. A TEORIA "Z"⁴¹ DA GESTÃO (William Ouchi)

Na opinião de alguns investigadores, o problema da produtividade nos E.U.A. e na Europa, não será resolvido através de políticas monetárias nem através de maior investimento em pesquisa e desenvolvimento. Só será resolvido quando as empresas aprenderem a gerir as pessoas, de modo a que, trabalhem juntas mais efectivamente.

Segundo esses mesmos investigadores a Teoria Z, exposta por W. G. Ouchi⁴² no seu livro e em muitos artigos publicados ao longo da década de 70, propõe algumas formas de conseguir aumentar a produtividade.

Vejamos em seguida algumas questões que se colocam:

- Em que consiste a Teoria Z?
- Quais as bases empíricas em que assenta?
- Qual o processo segundo o qual as actividades motivadoras provocam uma actividade produtiva mais eficiente e efectiva?

Na opinião de W. G. Ouchi, a Teoria Z é uma teoria global que pode ser aplicada a qualquer empresa de qualquer país industrial. É uma teoria normativa que explica como os empregados devem ser motivados para que a sua produtividade aumente.

O primeiro argumento da Teoria Z é CONFIANÇA (*Trust*). O outro argumento importante é SUBTILEZA (*Subtlety*). As relações entre as pessoas são sempre complexas e estão em permanente mudança.

Produtividade, confiança e subtileza não são elementos isolados.

⁴¹Uma ideia que serve de base à Teoria Z é a seguinte: as sociedades industriais na ausência de forças culturais fortes, fomentam um ambiente no qual os laços familiares, as tradições, as instituições sociais desaparecem.

As pessoas tendem a ser altamente móveis, instáveis, neuróticas. Sentem-se infelizes e insatisfeitas.

⁴²OUCHI, W. G. - *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, Reading, M. A.: Addison-Wesley, 1981.

Ouchi para explicar a Teoria Z, diferencia o tratamento japonês do tratamento americano, quanto ao desenvolvimento de incentivos que motivam os empregados.

- No Japão um grande número de valores culturais reforçam e incentivam a criação de determinados incentivos por parte dos gestores, tais como: emprego vitalício.⁴³

O emprego vitalício estimula os empregados a desenvolver relações profundas, participadas e cooperativas com os seus colegas, superiores e subordinados. A participação leva ao aparecimento de relações de confiança e de grupos de trabalho coesos.

No Japão a aplicação da Teoria Z é fácil. Imperativos culturais, assim como, filosofias empresariais e influências económicas e históricas, fomentaram numerosos clãs industriais.

Esses clãs caracterizam-se: pelo emprego vitalício, promoções lentas, carreiras não especializadas, tomadas de decisão colectivas, responsabilidade colectiva e preocupação com as necessidades sociais e económicas dos empregados.

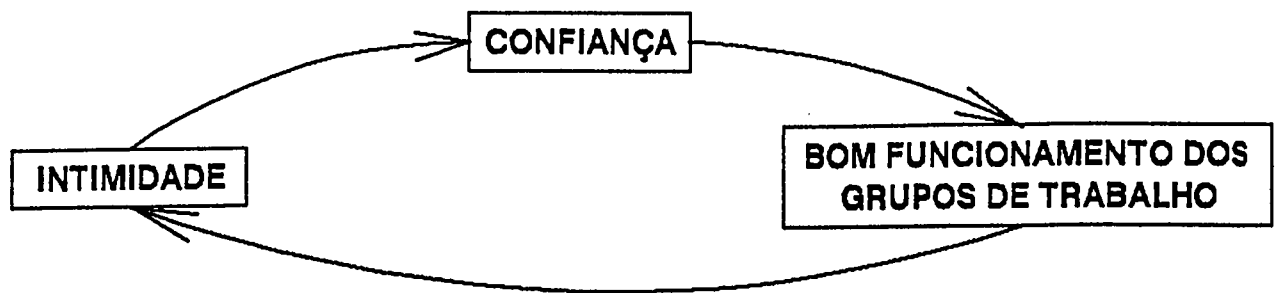
Estas condições organizacionais agem como incentivos à participação do trabalhador em relações estreitas e cooperativas com outros trabalhadores e com os gestores.

O compromisso da organização em satisfazer as necessidades sociais e económicas dos empregados, fomenta a *INTIMIDADE* entre eles que têm assim a oportunidade de se conhecerem como seres humanos completos, em vez de, apenas como simples trabalhadores.

A intimidade provoca um aumento de *CONFIANÇA* na empresa. A confiança promove um bom funcionamento dos *GRUPOS DE TRABALHO*. Os grupos de trabalho legitimam e desenvolvem a participação e a intimidade —

⁴³ Apesar de o emprego vitalício ser um aspecto muito desejado pelos trabalhadores e empresários japoneses, face às mudanças sociais em curso neste país, actualmente pensa-se que apenas cerca de 35% da força de trabalho activa esteja abrangida por este princípio.

o que promove mais confiança. Temos assim um círculo que se auto-alimenta.



- Nos E.U.A. se os gestores optarem por aplicar a Teoria Z para aumentar a produtividade da sua empresa, a sua primeira tarefa deverá consistir na criação de uma filosofia empresarial que pressupõe os valores próprios do "clã industrial".⁴⁴

A questão que se coloca é a seguinte: Como pode uma burocracia transformar-se num clã industrial?

No Japão, os imperativos culturais facilitaram a tarefa, porém, as empresas ocidentais necessitam de proceder a um certo número de transformações.

O clã industrial aparece como um substituto da família, dos amigos e de outras instituições e fomenta o aparecimento de um ambiente social estável e coeso, no qual o bem estar psicológico e emocional dos empregados é assegurado.

Na opinião de Ouchi, os americanos podem aprender, com os japoneses, as actividades próprias de um clã industrial e aplicar no seu ambiente o que aprenderam.

A Teoria Z descreve o que é feito no Japão e prescreve o que deverá ser feito nos países ocidentais.

Para Ouchi⁴⁵ o desenvolvimento de diferentes estilos de gestão é devido a causas estruturais e a valores culturais.

⁴⁴A aplicação da Teoria Z, exige segundo Ouchi, a transformação da empresa num "clã industrial". É a filosofia de clã e os incentivos que ela cria que estimulam a participação e a confiança.

⁴⁵OUCHI, William G. - *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, ob. cit., pág. 58.

Vejamos então quais as principais diferenças entre o sistema de gestão americano (Teoria A) e o sistema de gestão japonês (Teoria J) — Quadro 5.2.

William Ouchi propõe um novo modelo de gestão, que designa por “Teoria Z” e que em sua opinião podemos encontrar em algumas empresas americanas. Esta “teoria Z”, combina aspectos dos sistemas de gestão americano e japonês.

Como vimos na análise dos princípios gerais adoptados pelas empresas americanas “bem geridas” ou com sucesso, são esses princípios que constituem a Teoria Z.

QUADRO 5.2

Sistema de Gestão Americano (Teoria A) (modelo burocrático)	Sistema de Gestão Japonês (Teoria J)
<ul style="list-style-type: none"> - Duração dos contratos de emprego dependente da contribuição do empregado; - Funções especializadas com rotação reservada apenas a pessoas com experiência de gestão geral; - Pouca importância ao pessoal (como pessoas); - Promoções rápidas; - Explicitação formal dos sistemas de controlo; - Responsabilização individual; - Tomada de decisão individual e de cima para baixo; - Envolvimento parcial entre a empresa e o trabalhador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emprega o pessoal chave por toda a vida (emprego vitalício); - Rotação de funções; - Avaliação lenta e promoção lenta mais de acordo com a antiguidade do que com o mérito; - Tomada de decisão colectiva (pelos grupos); - Responsabilidade colectiva (mais nos grupos do que nos indivíduos); - Envolvimento total entre a empresa e o trabalhador.

Características apresentadas pelas empresas que adoptam a Teoria Z.

- Emprego por longo tempo, por vezes vitalício, embora este tipo de emprego não esteja formalmente definido. Estas empresas desejam reter os empregados e investir na sua formação;
- Processos lentos de avaliação e promoção (que são uma consequência do emprego por longo tempo);
- Abundância de sistemas de informação: contabilidade, planeamento formal, gestão por objectivos, etc., mas existe a preocupação pelo equilíbrio entre os sistemas de controlo explícitos e implícitos;⁴⁶
- Mais atenção para com o pessoal. Os empregados são considerados como seres humanos completos e é-lhes facultada uma comunicação aberta, confiança e envolvimento;
- Maior rotação de funções e ênfase na necessidade de possuir generalistas;
- O processo de decisão é tipicamente consensual/participativo. A tomada de decisão normalmente é colectiva mas a responsabilidade última pela decisão reside no indivíduo. Esta combinação de tomada de decisão colectiva com responsabilidade individual exige uma atmosfera de envolvimento e confiança.

⁴⁶Os sistemas de gestão ocidentais são caracterizados pelos seguintes princípios:

- o racional é preferível ao não racional;
- o objectivo é mais racional do que o subjectivo;
- o quantitativo é mais objectivo do que o não quantitativo e a análise quantitativa é preferível aos julgamentos baseados no saber, prudência, experiência e subtilidade.

Alguns observadores, como o Professor Harold Leavitt da Universidade de Stanford, têm defendido que a inclinação para o explícito e mensurável deve ser contida dentro de limites razoáveis e que o regresso ao *subtil* e ao *subjectivo* está na ordem do dia (OUCHI, William, *op. cit.*, p. 72.).

6.1. A Cultura Organizacional/Empresarial "Z"

Uma cultura organizacional baseada na Teoria Z apresenta um conjunto distinto de valores como:

- Emprego a longo prazo;
- Confiança e;
- Relações pessoais muito apertadas.

A Teoria Z defende a humanização das condições de trabalho como requisito fundamental para o aumento da produtividade e da própria estima dos trabalhadores.

As empresas que adoptam a Teoria Z são caracterizadas por apoiarem a constituição de muitos grupos de trabalho semi-autónomos coesos. Outro princípio importante da cultura organizacional baseada na Teoria Z é o *Management By Walking Around* (MBWA).

Uma empresa que adopte a Teoria Z exige um tipo especial de ambiente — uma cultura empresarial do tipo Z.

As pessoas que trabalham para uma organização/empresa do tipo A (que usa o modelo de gestão americano tradicional) e do tipo Z (que usa o modelo de gestão baseado na Teoria Z) são em vários aspectos muito diferentes:

- Os trabalhadores na empresa Z têm emprego por longo tempo, nas empresas do tipo A, tal não acontece;
- A promoção na carreira é mais lenta nas empresas do tipo Z;
- A filosofia da empresa Z defende formas de controlo mais subtis e implícitas;
- Os trabalhadores da empresa Z exprimem mais colectivismo do que os da empresa A.

- Os trabalhadores nas empresas A ou Z preferem manter o trabalho e a família separados. Todavia, os empregados do tipo Z desenvolvem mais relações e interações com os seus colegas de trabalho, falam grande variedade de assuntos.

Empresas como: a General Motors, Ford, Chrysler, Hewlett-Packard, General Electric, IBM, Texas Instruments, etc., estudaram o modelo de gestão japonês e concluíram o seguinte:

Trata-se de duas culturas distintas que devem ser integradas. A necessidade de rodar profissões, de desenvolver uma filosofia explícita e comumente aceite, de desenvolver aptidões para uma decisão participativa deve ser compatibilizada com as necessidades de produzir e vender bens e serviços no mercado.

Nós acreditamos que a especialização aumenta a produtividade, mas a empresa tipo Z obtém produtividade mais elevada (do que a Empresa do tipo A) com mais baixa especialização.

As organizações/empresas devem mudar a sua estrutura social interna, de modo a, satisfazer simultaneamente as suas necessidades de competitividade no mercado e as necessidades dos seus trabalhadores.

Pensamos que a organização do tipo Z poderá representar essa nova forma de cultura organizacional e de gestão.

6.2. A Argumentação de Pascale e Athos⁴⁷ sobre o modelo de gestão japonês

Estes dois investigadores, Pascale e Athos, também se têm preocupado bastante com a baixa produtividade dos sistemas ocidentais de gestão quando comparados com o sistema de gestão japonês.

Para resolver este tipo de problemas, propõem teorias que tentam explicar o sucesso japonês e, simultaneamente *prescrevem* medidas que permitam às empresas ocidentais aumentar a sua produtividade.

A argumentação de Pascale e Athos apresenta um nível de análise diferente da de William G. Ouchi (que propõe um novo modelo de gestão que designa por Teoria Z).

Consideram importante atribuir ao *PESSOAL* a categoria de *recurso chave* e dar um certo ênfase aos objectivos superiores e à filosofia empresarial.

Estes investigadores apresentam uma formulação teórica que foi desenvolvida pela *McKinsey Co.* e que inclui as seguintes sete variáveis (os denominados 7 Ss)⁴⁸:

- | | |
|---|--|
| 1. Superordinate goals (objectivos principais/valores partilhados/cultura organizacional) | |
| 2. Strategy (estratégia) | } os "Hard Ss" |
| 3. Structure (estrutura) | |
| 4. Systems (Sistemas) | |
| 5. Staff (Pessoas) | } os "Soft Ss" - variáveis relacionadas com o factor humano. |
| 6. Skills (Perícias) | |
| 7. Style (Estilo de gestão) | |

⁴⁷PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G., - *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York, Simon & Schuster, 1981.

⁴⁸Apresentamos em inglês para manter os Ss.

Pascale e Athos dividiram o conjunto das sete variáveis em dois grupos. Um designaram por "Soft Ss" — variáveis relacionadas com o factor humano e outro por "Hard Ss", e segundo eles, os "Superordinate goals" (objectivos principais) desempenham um papel de ligação entre os dois grupos.

Estes investigadores afirmam que a eficácia das empresas japonesas, e o seu aumento de produtividade se explicam pela atenção que os gestores dispensam à integração dos diferentes "Ss" e à importância crucial que concedem às variáveis relacionadas com o factor humano (os "Soft Ss").

Na sua opinião, os gestores americanos têm-se preocupado mais com os "Hard Ss" e têm atribuído pouca atenção aos "Soft Ss".

Pascale e Athos afirmam que os gestores devem preocupar-se mais com a arte de serem menos frontais:

... As preferências intrínsecas da organização são a clareza, a certeza e a perfeição enquanto que a natureza intrínseca do relacionamento humano envolve ambiguidade, incerteza e imperfeição. Como privilegiar, equilibrar e integrar as necessidades de ambos é o verdadeiro segredo da gestão...⁴⁹

Todos os recursos utilizados nas empresas, incluindo os seus empregados, são obtidos no exterior. Deste modo, muitos dos valores que condicionam a actividade dos membros de uma empresa/organização têm a sua origem no meio envolvente.

Os membros de uma organização/empresa pertencem a mais do que um grupo e trazem consigo os valores e as crenças dessa "pertença" externa. Toda a empresa é uma estrutura dentro de uma outra estrutura, visto que a colaboração de terceiros — fornecedores, clientes, concorrentes, governo — é necessária para que a organização funcione e sobreviva.

Finalmente a experiência de trabalho dos membros de uma empresa, no que respeita aos seus sucessos e falhanços pessoais, leva-os a convicções que exprimem a sua imagem do mundo real.

⁴⁹PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. - *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, op. cit., pág. 105.

A interacção de todas estas variáveis, no processo de realização das tarefas organizacionais gera a *CULTURA*, que é parte integrante da estrutura de uma organização — compõe-se de aspectos formais⁵⁰ e informais.

⁵⁰Por elementos formais entendemos a distribuição formal de papéis a desempenhar pelas pessoas.

CAP. VI.: A ACTIVIDADE EMPRESARIAL NAS DÉCADAS DE 1980 e 1990 E A GESTÃO DEFINIDA COMO UMA NOVA TECNOLOGIA

1. INTRODUÇÃO

A actividade empresarial não é uma ciência nem uma arte. É uma *prática* que exige uma base de conhecimentos sólida e evolutiva.¹

Nos últimos anos (década de 1980) assistimos nos Estados Unidos a uma profunda viragem de: uma *economia de gestão* para uma *economia empresarial*. Pensamos que esta viragem irá também ocorrer na Europa, por volta de 1990 a 1995.

Algo aconteceu aos jovens americanos: às suas atitudes, valores e ambições nos últimos anos. O aparecimento da economia empresarial, é sem dúvida, um facto tanto cultural e psicológico, como económico e tecnológico.

A criação de postos de trabalho e o crescimento do emprego nos E.U.A., desde os finais da década de sessenta, mudou para um novo SECTOR (não as “500 Grandes Empresas”).

Em 1984, as “500 Grandes Empresas” tinham perdido pelo menos 4 a 6 milhões de postos de trabalho.

Segundo a revista “The Economist”, nos últimos anos foram criadas nos E.U.A. cerca de 600.000 novas empresas por ano — sete vezes mais do que nos anos de expansão da economia americana (décadas de cinquenta e sessenta).²

Na opinião de Peter Drucker³ o que tornou possível o aparecimento da *economia empresarial* na América, foram novas aplicações da gestão:

¹DRUCKER, Peter F. - *Innovation and Entrepreneurship*, 1985. Trad. *Inovação e Gestão*, Lisboa, Editorial Presença, L^{da}., 1986, 275 páginas.

²DRUCKER, Peter F. - *Op. cit.*, pág. 15.

³DRUCKER, Peter F. - *Op. cit.*, pp. 26-27.

- a *novas empresas, de negócios ou não*, enquanto que a maioria das pessoas até então consideravam que a gestão apenas era aplicável às empresas já estabelecidas;
- a *pequenas empresas*, enquanto que a maioria das pessoas, há alguns anos, estavam convencidas de que a gestão era só para as “Grandes Empresas”;
- a *actividades não comerciais*, (saúde, ensino, etc.), enquanto a maioria das pessoas ainda pensa em “negócio” quando depara com a palavra “gestão”;
- a *actividades que não eram consideradas empresariais*, como por exemplo: os restaurantes;
- e, sobretudo, à *inovação sistemática*: à procura e ao aproveitamento de novas oportunidades para satisfazer os desejos e as necessidades humanas.

Hoje em dia, em todas as sociedades desenvolvidas a maioria das pessoas, trabalham como empregados de organizações, incluindo os próprios patrões, que tendem cada vez mais a ser “gestores profissionais”, em vez de proprietários.

Actualmente estamos a constatar que a gestão pode ser mais necessária e ter maior impacto nas pequenas e médias organizações empresariais do que nas grandes.

A gestão (Peter Drucker)⁴ “deve ser encarada como uma nova tecnologia que está a transformar a economia americana numa economia empresarial”. Pensamos que o mesmo irá acontecer na Europa.

... A actividade empresarial é “arriscada” principalmente por poucos empresários (gestores) saberem o que estão a fazer. Falta-lhes a metodologia... A actividade empresarial necessita de ser sistemática, gerida e de se basear na inovação intencional.

Concretamente a actividade empresarial requer políticas e práticas nas seguintes áreas:

⁴DRUCKER, Peter F. - *Op. cit.*, pp. 29 e 41.

- As empresas terão necessariamente que ser receptivas à *inovação*, e estarem predispostas a encarar a *mudança* como uma oportunidade e não como uma ameaça. Serão necessárias políticas e práticas que criem o clima empresarial (propício à inovação e mudança).
- As empresas terão de proceder à medição sistemática, ou pelo menos, à *avaliação* da sua capacidade de *desempenho*, em termos de inovação.
- A actividade empresarial exige o conhecimento de práticas específicas relativas à *estrutura* organizacional, ao *peçoal* (remunerações, incentivos e recompensas) e à *gestão*.

Numa sociedade empresarial, os indivíduos enfrentam um desafio enorme que têm de explorar como oportunidade: a necessidade de aprendizagem e de reaprendizagem contínuas — **FORMAÇÃO** contínua.

A premissa correcta é que aquilo que os indivíduos aprenderam quando tinham vinte anos começará a ficar obsoleto, cinco ou dez anos mais tarde, e portanto terá de ser substituído por nova aprendizagem, novas aptidões, novos conhecimentos. É fundamental a reciclagem de adultos já com um elevado nível de instrução.

2. A GESTÃO NAS DÉCADAS DE 1980 e 1990: Uma Revolução em Curso!

Actualmente muito se tem falado e escrito sobre a seguinte questão:

Os gestores em todas as actividades estão a repensar os seus batidos princípios de gestão, os quais têm servido mal as organizações/empresas.

Nos finais dos anos sessenta, a gestão na América era considerada por muitos, na própria América e no Estrangeiro, como um bem primário que podia ser exportado para todo o mundo.

Depois veio a realidade: a OPEP, os Japoneses, a agitação social e política, novas preocupações e uma força de trabalho emergente com necessidades totalmente diferentes das do passado.

Bob Hayes e o falecido Bill Abernathy publicaram um interessante artigo na Harvard Business Review, "Managing Our Way To Economic Decline" (Gestão Causadora do Declínio Económico) que criticava a filosofia do MBA⁵ — só de números e a falta de preocupação nas grandes empresas por coisas básicas como por ex.: o fabrico e a qualidade.

Muitos estudiosos criticam severamente os sistemas de análise insensatos e referem o exagerado ênfase colocado no papel em vez de nas pessoas.⁶

Parece-nos que uma revolução está a fermentar! Que espécie de revolução?

Das numerosas investigações realizadas ao longo desta década (1980-1990) concluímos que o conceito de "LIDERANÇA" é crucial para a revolução na gestão actualmente em curso.⁷

⁵MBA — Master of Business Administration — Mestre em Gestão de Negócios.

⁶Livros sobre negócios mais recentes, à parte de *Na Senda da Excelência*, que nos vêm à ideia incluem: *Theory Z* de W. Ouchi, *The Art of Japanese Management* (A Arte da Gestão Japonesa), de Richard Pascale e Tony Athos, *Corporate Cultures* (Culturas Empresariais), de Terry Deal e Allan Kennedy, *"The Change Masters"* (Os Mestres da Mudança), de Rosabeth Moss Kanter, *The Art of Corporate Success* (A Arte do Sucesso Empresarial), de Ken Auletta.

⁷A Liderança será tratada com maior desenvolvimento no Cap. IX.

A **LIDERANÇA** liga-se a energia sem prisões, a construir, a libertar e a crescer. Conforme Warren Bennis, (importante investigador do actual processo de repensamento do conceito) diz:

As organizações americanas têm tido demasiado pessoal e poucos dirigentes.

No sector privado ou público, nos grandes ou pequenos negócios, observamos que há apenas duas maneiras de criar e manter um desempenho eficaz a longo prazo:

- Tenha uma atenção especial para com os seus clientes, através de um serviço e qualidade superiores;
- Inove constantemente.

Estes dois gumes que mantêm a excelência (eficácia) são construídos com base em: saber escutar, ter confiança e respeito pela dignidade e pelo potencial criativo de cada pessoa da organização/empresa.

Na Fig. 6.1 apresentamos um modelo⁸ que nos faz pensar e falar da revolução em curso na gestão. As quatro variáveis que destacamos no modelo são: Clientes e Inovação que são externas, Pessoas e Liderança que são internas.

A marca que os autores do modelo propõem para a variável *Liderança* é MBWA “Managing By Wandering Around” (Gestão Deambulando por Aí).⁹

⁸PETERS, Tom J.; AUSTIN, Nancy K. - *A Passion for Excellence*, Random House, Inc., 1985. Trad. *A Paixão pela Excelência*, Lisboa, Pensamento - Editores Livreiros, L^{da}., 1988, p. 5.

⁹*Managing By Wandering Around* (Gestão Deambulando por Aí) — MBWA: é estar em contacto com clientes, fornecedores, com o pessoal. Facilita a inovação e torna possível o ensino dos valores a cada membro de uma organização/empresa. Ouvir, facilitar, ensinar e reforçar — valores. Que é isto se não liderança? Deste modo, MBWA é a tecnologia da liderança.

Posteriormente, argumentaremos que liderar (uma escola, um pequeno negócio ou uma grande empresa) consiste fundamentalmente em “prestar atenção”, e que os mestres (em prestar atenção) deverão ser não só utilizadores de símbolos e de “Teatro”, mas também, mestres contadores de histórias e construtores de mitos. Tudo isto pode conseguir-se apenas por meios visíveis e tangíveis — o *deambular*.

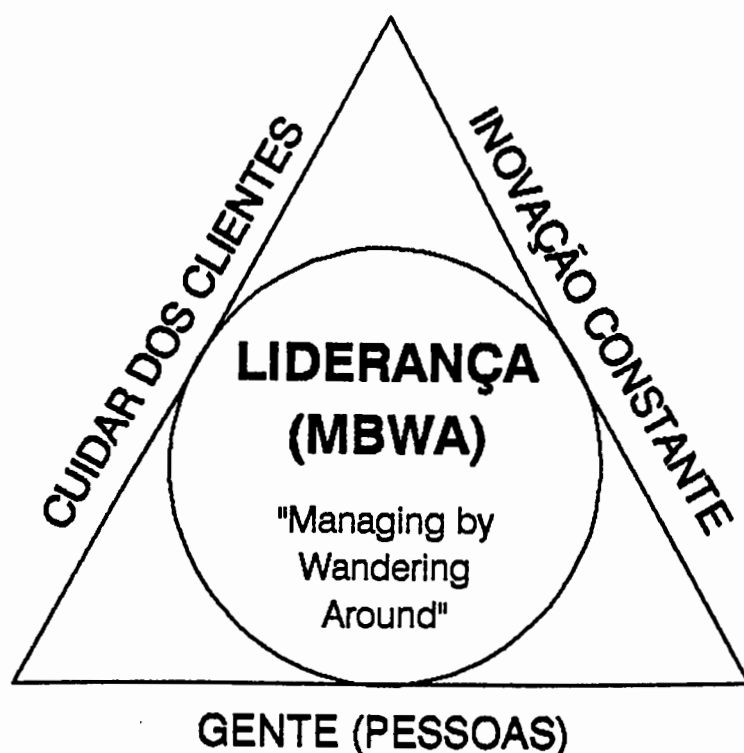


FIG. 6.1

A LIDERANÇA para estes investigadores¹⁰ significa: visão, ser o primeiro nos aplausos, entusiasmo, amor, confiança, paixão, obsessão, consistência, uso de símbolos, prestar atenção a tudo, criar heróis a todos os níveis, ensinar, andar de facto por todo o lado, e numerosas outras coisas.

A liderança deve estar presente a todos os níveis da organização/empresa.

O aspecto fundamental da LIDERANÇA (MBWA) assenta directamente nos conceitos de: senso comum, liderança, clientes, inovação e pessoas. A DEAMBULAÇÃO — escutar, estar em contacto — é um ponto de partida ideal.

¹⁰PETERS, Tom J.; AUSTIN, Nancy K. - *A Passion for Excellence (A Paixão pela Excelência)*, op. cit., p. 5.

2.1. A Inovação e a Gestão Empresarial na Década de 1980-1990

Concordamos com Peter Drucker¹¹ quando define a INOVAÇÃO como a ferramenta específica dos empresários e gestores, o meio através do qual devem explorar a mudança como oportunidade para o negócio.

Também concordamos com este investigador (Peter Drucker) quando afirma que é possível apresentar a INOVAÇÃO sob a forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la.

Os empresários e os gestores têm de procurar deliberadamente as fontes da inovação, as mudanças e os seus sintomas, que assinalem oportunidades para a inovação bem sucedida.

O empresário (gestor) deve estar sempre à procura da mudança, e deve explorá-la como oportunidade. A tarefa fundamental do empresário (gestor) deve ser segundo Joseph Schumpeter, a *destruição criativa*.

Os empresários (gestores) têm de aprender a praticar a *inovação sistemática*. A inovação sistemática (Peter Drucker), consiste na procura organizada e intencional de mudanças, e na análise sistemática de oportunidades que tais mudanças podem proporcionar à inovação económica e social.

Concretamente, a inovação sistemática implica o exame de sete fontes de oportunidades para inovação.¹²

As primeiras quatro fontes encontram-se no interior do empreendimento, seja ele, empresa comercial ou instituição de serviços públicos, ou no interior de uma indústria ou sector de serviços. Estas quatro fontes são:

- 1) O inesperado — o êxito inesperado, o fracasso inesperado, o acontecimento externo inesperado;
- 2) A incongruência — entre a realidade como realmente se apresenta e a realidade como se presume que seja ou que “deveria ser”;

¹¹DRUCKER, Peter F. - *Innovation and Entrepreneurship*, op. cit., p. 31.

¹²DRUCKER, Peter F. - *Op. cit.*, pp. 47 a 150.

- 3) Inovação baseada em necessidades operativas;
- 4) Mudanças na estrutura da indústria ou na estrutura do mercado que apanham todas as pessoas desprevenidas.

O segundo grupo de fontes de oportunidades para inovação, um grupo de três, implica mudanças exteriores à empresa ou à indústria:

- 5) Factores demográficos (mudanças na população);
- 6) Mudanças de percepção, atitudes e significado do mundo que nos rodeia;
- 7) Novos conhecimentos, tanto científicos como não científicos.

2.1.1. A Dimensão da Organização Empresarial e a Inovação

A convicção quase universal de que as grandes empresas não inovam e não podem inovar, é um erro. Há grandes empresas que têm inovado com êxito, por ex.: nos E.U.A. a Johnson & Johnson, a 3M, o Citibank; na Alemanha, a Hoechst, etc..

Para tornar as coisas mais confusas, existem algumas grandes empresas, bastante idosas, que obtiveram êxito como inovadoras nalguns domínios e fracassaram noutros, por ex.: a General Electric Company (Americana) fracassou nos computadores, mas obteve grande êxito como inovadora nos motores de aviação, nos plásticos inorgânicos e na electrónica médica.

A RCA também fracassou nos computadores, mas obteve êxito na televisão a cores.

Não é verdade, que ser-se “grande” seja um obstáculo à inovação. Em discussões sobre a actividade empresarial ouve-se falar muito da “burocracia” das grandes organizações e do seu “conservadorismo” — os quais constituem um impedimento à inovação.

Todavia, até ao momento, os dados demonstram que as pequenas empresas são as menos empresariais e as menos inovadoras.

Talvez a organização com maior espírito empresarial e mais propícia à inovação seja a de média dimensão.¹³

Não é a dimensão que constitui um impedimento à actividade empresarial e à inovação, mas sim o próprio modo de exploração estabelecido.

A exploração de qualquer coisa — de uma fábrica, de uma tecnologia, de uma linha de produtos, de um sistema de distribuição — requer um esforço constante e uma atenção infatigável.

A única coisa que pode tomar-se como certa em qualquer tipo de exploração é a crise diária. Na empresa estabelecida, a tentação é sempre para alimentar o passado e deixar o amanhã morrer à míngua.

¹³ Já há muito que se suspeitava disso. Mas temos provas concludentes no estudo das cem médias empresas em expansão, realizado por Richard E. Cavenaugh e Donald K. Clifford, Jr.; *Lessons from America's Mid-Sized Growth Companies*, Mc Kinsey Quarterly (Outono de 1983).

Uma empresa que não inove, envelhece e declina inevitavelmente. E, num período de grandes e rápidas mudanças como o actual, o declínio será rápido. O problema reside em a empresa “ser saudável” e não se encontrar atacada pela doença da burocracia, da papelada ou da complacência.

Onde o saber tradicional erra é ao pressupor que a actividade empresarial e a inovação são uma coisa natural e espontânea.

O facto de um número apreciável de empresas, algumas delas de grande dimensão, obterem êxito como inovadoras, indica que a actividade empresarial e a inovação, podem ser alcançadas por qualquer empresa. É necessário é lutar por isso! (Ver a Procura da Inovação, pp. 188).

A inovação requer grande esforço. Requer trabalho árduo por parte de pessoas produtivas e com capacidades — o recurso que mais escasseia em qualquer organização.

Para tornar possível a inovação, uma empresa (qualquer que seja a sua dimensão) tem de ser capaz de libertar as pessoas com maiores capacidades para enfrentar os desafios da inovação.

2.1.2. A Inovação e as Políticas Empresariais

A questão fundamental que colocamos é a seguinte:

“Que podemos fazer para que uma organização (Empresa) se torne receptiva à inovação, queira a inovação, procure alcançá-la, trabalhe nesse sentido?”

A inovação tem de fazer parte do dia-a-dia, tem de ser a norma, se não mesmo a rotina. Tal atitude requer políticas específicas:

- Em vez de agarrar-se àquilo que já existe, deve fazer-se com que a inovação seja atractiva e benéfica para os gestores.
Deverá existir em toda a organização, um claro consenso de que a inovação é o melhor meio de garantia da sua sobrevivência. Que constitui a base da segurança de emprego e do êxito dos próprios gestores.
- Deve ser definida com clareza qual a importância da inovação e as dimensões do seu enquadramento temporal.
- É necessário que haja um plano de inovação que aponte para objectivos específicos.

2.1.3. A Procura da Inovação:¹⁴ Recomendações

A Procura da Inovação

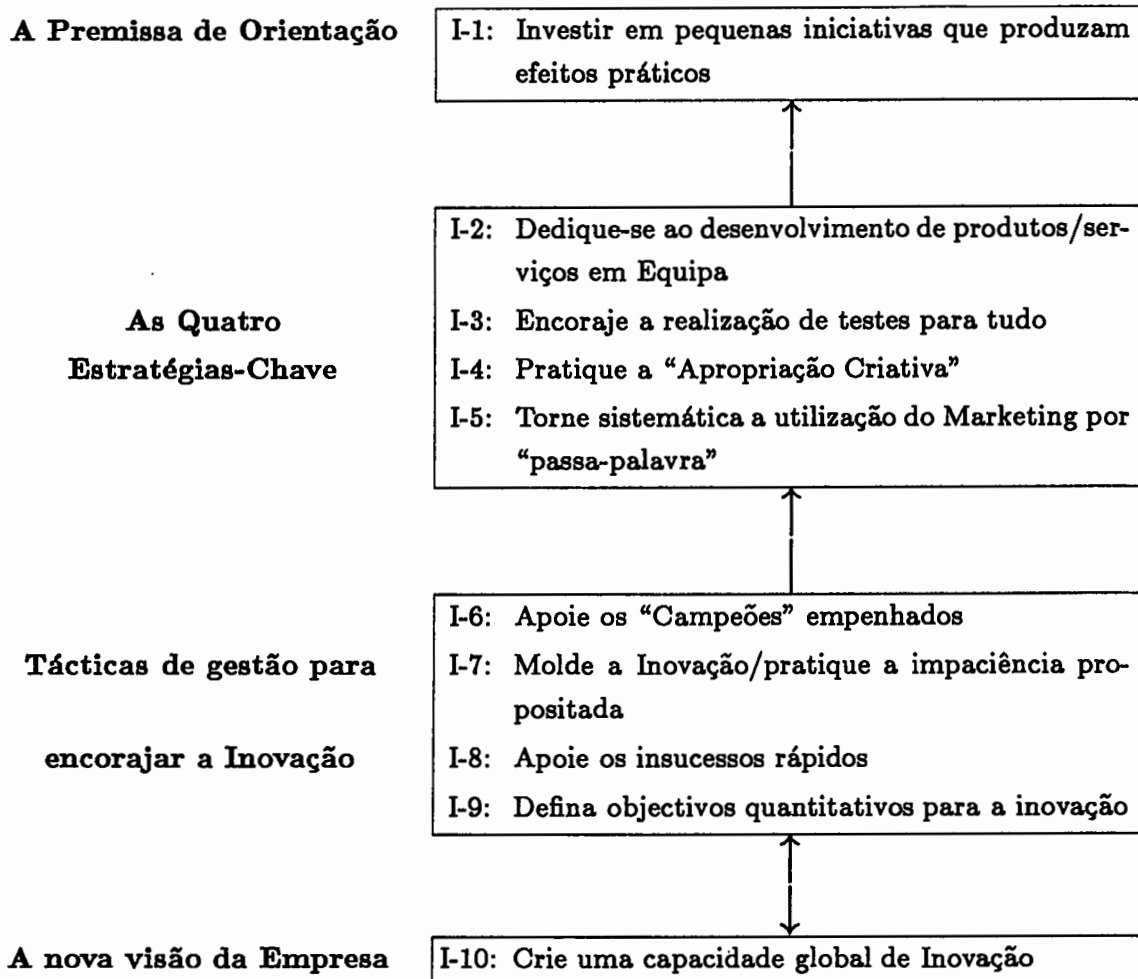


FIG. 6.2 - A Procura da Inovação

FONTE: PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, op. cit., p. 193.

¹⁴PETERS, Tom - *Thriving on Chaos* - London, Macmillan, 1988, pp. 193-278.
PETERS, Tom; AUSTIN, Nancy - *A Passion for Excellence, (A Paixão pela Excelência)*, op. cit., pp. 127-219.

A Procura da Inovação

I-1: Investir em pequenas iniciativas que produzam efeitos práticos

O director da McKinsey, Dick Foster, na obra *Innovation: The Attacker's Advantage* refere que a maior parte das grandes empresas está emperrada pela inércia.

Uma questão nos surge: quais as principais causas da quase inevitável perda de inovação verificada nas maiores empresas americanas?

Na opinião de Tom Peters¹⁵ as causas são:

- (1) A lentidão com que as novas ideias são testadas;
- (2) A tendência para a pesquisa conceitual e não com fins práticos;
- (3) Uma dependência excessiva de pesados sistemas de planeamento e de
- (4) Grandes projectos.

Jim Abegglen e George Stalk Jr.; argumentam, na obra *Kaisha: The Japanese Corporation*¹⁶ que são os aperfeiçoamentos constantes e a rápida capacidade de resposta perante a concorrência, alcançados através de atitudes que favorecem o fabrico e os clientes, que constituem a chave do êxito do Japão.

À medida que a competitividade aumenta, as empresas devem:

- Desenvolver uma estratégia de Inovação, constituída por grande número de pequenas iniciativas, extremamente rápidas e adequadas à turbulência do clima em que vivem.

¹⁵PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, op. cit., p. 196.

¹⁶ABEGGLEN, Jim; STALK Jr., George - *Kaisha: The Japanese Corporation*, New York: Basic Books, 1985, pp. 9-10.

- Manter na maior parte das pequenas iniciativas a atenção sobre o cliente, em vez de atribuírem uma importância excessiva aos grandes saltos tecnológicos.

Inúmeras iniciativas com objectivos práticos, que se expandem rapidamente, deverão ser desenvolvidas em todas as empresas (grandes ou pequenas), na indústria e/ou nos serviços.

I-2: Dedique-se ao desenvolvimento de produtos/serviços em Equipa

Para acelerar o desenvolvimento de novos produtos/serviços a um ritmo próximo do que é imposto pelas novas exigências do mercado, devemos:

- Utilizar *equipas polivalentes* em todas as actividades de desenvolvimento de produtos/serviços.
- Envolver a tempo inteiro, pessoal de todas as funções mais importantes (marketing, produção, finanças, compras, etc.) nessas *equipas* de desenvolvimento de novos produtos/serviços.
- Fazer participar também, logo de início, elementos de fora da empresa (fornecedores, distribuidores e clientes) nas *equipas* de desenvolvimento de novos produtos/serviços.

A inovação para existir exige um empenhamento activo das pessoas de todos os departamentos e funções, eliminação da autoridade tradicional de cada departamento e função e a utilização de *equipas polivalentes*.

I-3: Encoraje a realização de testes para tudo

Perante a turbulência que existe no mercado, torna-se cada vez mais imperioso substituir as palavras pelas acções. Para isso, devemos:

- Trocar as propostas por testes e protótipos.
- Aprender a inovar rapidamente. “Experimentar”, “testar”, “ajustar”, “experimentar novamente”, “falhar”, “modificar”, “inutilizar”, “começar de novo” — são os factores que devem passar a fazer parte da vida das empresas.

I-4: Pratique a “Apropriação Criativa”

No clima empresarial actual e futuro é fundamental que as empresas:

“Coloquem o “não inventado por nós” para trás das costas e aprendam a copiar — adaptando e aperfeiçoando de forma original os melhores (concorrência)”.

A este propósito, referimos uma citação de Kobayashi:

... Quando pretendemos fazer algo tentamos aprender e absorver todas as soluções, alternativas e desenvolvimentos possíveis não só no Japão, mas também, na Europa, nos países em vias de desenvolvimento e nos E.U.A..

Depois, através da combinação e avaliação do que de melhor existe, tentamos criar o que é mais adequado para o nosso objectivo. Somos imitadores muito sofisticados.¹⁷

A “apropriação criativa” (muito utilizada pelos Japoneses), significa a adaptação de ideias provenientes das mais diversas origens e tem como objectivo a criação da ESPECIFICIDADE.

¹⁷Excerto de uma entrevista com o Professor Kaory Kobayashi publicada na obra *Japan: The Most Misunderstood Country*. Citado por PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, op. cit., p. 229.



I-5: Torne sistemática a utilização do Marketing por “Passa-Palavra”

Perante a explosão de novos produtos/serviços, as confusões existentes no mercado e nas mentes dos clientes de bens industriais e de consumo, as empresas devem:

- Criar esforços de Marketing para os novos produtos/serviços, com base em campanhas explícitas, sistemáticas e intensivas de divulgação oral — “Marketing por passa-palavra”.

Os clientes compram o que é novo, devido principalmente às opiniões dos pares respeitados, que já tenham comprado ou experimentado o produto/serviço.

I-6: Apoie os “Campeões” empenhados

Para enfrentar as transformações rápidas que se registam actualmente e os desafios que se avizinham, as empresas devem desenvolver numerosos projectos de inovação. Nesse sentido, devem:

- Estimular o aparecimento do maior número possível de “campeões empenhados”.

Dentro ou fora da empresa, o campeão do produto ou projecto, é uma pessoa especial. É um sonhador e um pragmático no que se refere à “apropriação criativa”.

O perfil que um campeão com sucesso deve apresentar é o seguinte:

(1) Energia; (2) Paixão; (3) Idealismo; (4) Pragmatismo; (5) Astúcia; (6) Impaciência desmedida; (7) Vontade firme em não se deixar abater por qualquer obstáculo.

Todas as pessoas podem ser “campeões”. Para isso, as empresas devem:

- Dar grande importância à formação contínua dos seus trabalhadores;
- Reduzir a burocracia sem sentido e os níveis excessivos da hierarquia;
- Repensar as funções dos gestores tornando-as mais parecidas com as de um “facilitador” do que com as de um polícia;
- Atribuir às pessoas participação material (recompensas) com base nos resultados alcançados.

I-7: Molde a Inovação/pratique a impaciência propositada

É fundamental que os gestores façam um esforço constante, para reconhecerem os inovadores (e aplaudirem as suas vitórias sobre a inércia da empresa) a todos os níveis e em todas as funções.

As empresas devem aplaudir as novidades, sejam elas perfeitas ou não.

I-8: Apoie os insucessos rápidos

Para aumentar o ritmo de execução das decisões e para reduzir o tempo do processo de inovação, de modo a, que as nossas empresas se tornem competitivas, é necessário que sejam cometidos erros.

Com base nesses erros, as empresas poderão vir a aprender muito.

A inacção é o principal inimigo da inovação rápida. É urgente que se ponham em causa as obsoletas regras e tradições burocráticas.

Apoiar um insucesso rápido, não significa apoiar ou tolerar o desleixo. É essencial exigir:

- Que se aprenda qualquer coisa com cada insucesso;
- Que o insucesso seja seguido imediatamente por uma nova modificação.

I-9: Defina objectivos quantitativos para a Inovação

Perante a necessidade de aumentar o ritmo de inovação, as empresas devem:

- Medir a inovação. O que é avaliado, ou medido, acaba por ser realizado.

Apesar de existirem dificuldades quanto à especificação e à definição do que é a inovação, esta pode ser medida. Mesmo as avaliações mais imperfeitas constituem uma indicação estratégica do progresso, ou da ausência dele.

Por ex., defina para cada centro de lucros, um objectivo quantitativo uniforme e difícil, para a percentagem de receitas provenientes dos novos produtos/serviços, introduzidos pela empresa nos últimos 2 anos.

I-10: Crie capacidade global de Inovação

A turbulência que existe actualmente no mercado, torna necessário:

- Fazer da inovação uma forma de vida para todos os trabalhadores da empresa.

A criação das capacidades de inovação constitui um empenhamento a médio/-longo prazo e implica:

- Introduzir um caudal regular e volumoso de novos projectos, produtos e serviços;
- Apoiar e dar segurança a um elevado número de “campeões” empenhados, mas por vezes, desestabilizadores;
- Avaliar os gestores em termos da quantidade de inovações que fomentam.

Mas, o desafio acaba por ter uma base muito mais ampla. Todas as pessoas, em todas as funções, devem dedicar-se constantemente à inovação.

Concordamos com Tom Peters¹⁸ quando refere que:

... A inovação constante, com a participação de todas as pessoas de todas as funções existentes na empresa, só se torna possível quando cada uma das pessoas é individualmente valorizada — bem como, treinada, para executar as suas funções, e remunerada de acordo com a sua participação.

¹⁸PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, op. cit., p. 278.

3. A GESTÃO EMPRESARIAL E A QUALIDADE:

A Qualidade não é uma Técnica!¹⁹

Introdução

Pronuncie-se a palavra "*QUALIDADE*", e o gestor, aparentemente (de cor), profere:

"— círculos de qualidade, controlo estatístico da qualidade, robótica...".

Os círculos de qualidade podem ser importantes. O controlo de qualidade é inestimável. A automatização é essencial. Contudo, nenhum dos três ou mesmo um vasto conjunto de dispositivos utilizados diz respeito à qualidade.

A qualidade acima de tudo:

- É cuidado, pessoas, paixão, persistência, contacto visual e reacção nervosa.
- Não é uma técnica, por melhor que seja.
- É aquilo que o cliente diz que precisa e não aquilo que os nossos testes indicam como sendo satisfatório. Isto é, a qualidade deve ser avaliada tal como o cliente a entende.

O cliente perante determinado produto/serviço tem uma percepção, em termos de excelência. E a qualidade é a nossa resposta perante essa percepção.

- Tem uma dimensão prática, moral e estética. É palpável e subjectiva. Consiste em ultrapassar todas as expectativas.

Por exemplo, o sentido estético dos japoneses tem uma tradição secular e geralmente são clientes muito exigentes.

¹⁹PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, op. cit., pp. 65-87.

PETERS, Tom; AUSTIN, Nancy - *A Passion for Excellence*, op. cit.. Trad. *A Paixão pela Excelência*, op. cit., pp. 109-118.

Em suma, a qualidade vem da crença de que qualquer coisa pode ser melhorada, e que a beleza (“o belo”) é realizável a nível universal.

A qualidade envolve “viver” a mensagem da perfeição e do infinito aperfeiçoamento, “vivendo-a” dia a dia, década a década.

Qualquer dispositivo para manter a qualidade pode ser de valor. Mas todos os dispositivos só serão valiosos, se os gestores — a todos os níveis — estiverem a “viver” a mensagem da qualidade, dando-lhe atenção. E se os gestores, a todos os níveis, compreenderem que, não importa aonde a tecnologia nos irá conduzir, a qualidade vem das pessoas que se importam e empenham no seu trabalho.

História após história — da IBM, Hewlett-Packard, Marriot Corporation, Disney, Miliken & Co., Stew Leonard’s, Domino’s Pizza, Delta Airlines e muitas outras — os seus gestores vivem a mensagem da qualidade com paixão, persistência e, acima de tudo, consciência.

O interesse pela qualidade deve tornar-se a mentalização de toda a empresa, mas isso só é possível, se todos os seus gestores e todo o pessoal, na realidade, a “viverem”. A qualidade diz respeito às pessoas. É função do empenhamento de todo o pessoal — produção, vendas, compras, R & D, finanças, etc. Sem esse empenhamento, e, somente seres humanos podem tê-lo não se consegue qualidade superior.

Concordamos com Tom Peters e Nancy Austin²⁰ quando afirmam:

... Você tem que amar ou aprender a amar aquilo que faz, ou então a excelência permanecerá um alvo esquivo.

O que é claro é o seguinte: qualquer líder (gestor) pode mandar um subordinado trabalhar cinco dias na semana, oito horas por dia. Mas não pode mandar alguém actuar de “maneira excelente”.

“Excelência”, pela sua própria definição e a todos os níveis, é um empenho puramente voluntário. Só existe se o trabalho for verdadeiramente “assumido”.

O empenhamento, e não a autoridade, é que produz bons resultados. Outro aspecto importante da “excelência” (competitividade das empresas) reside na utilização de *equipas ou pequenos grupos de actuação*.²¹

²⁰PETERS, Tom; AUSTIN, Nancy - *Op. cit.*, p. 118.

²¹No Cap. VIII, apresentamos um desenvolvimento sobre os Grupos de Trabalho.

A QUALIDADE — Uma Revolução em curso!

Tom Peters²² que durante cerca de dez anos realizou dezenas de estudos e observações sobre a questão da qualidade, concluiu que:

- “... (1) Os clientes individuais ou industriais, de alta ou baixa tecnologia, com formação científica ou iletrados — estão dispostos a pagar muito mais por produtos de melhor qualidade e, sobretudo, produtos com a melhor qualidade;
- (2) As empresas que proporcionam essa qualidade conhecem o êxito. (Por ex.: os coreanos preferem os fornecedores japoneses aos americanos, devido ao problema da qualidade dos americanos).
- (3) Os trabalhadores de todos os departamentos da empresa ficam motivados perante a oportunidade de poderem apresentar um produto ou serviço de qualidade superior;
- (4) Nenhum produto tem a liderança permanente em termos de qualidade porque os que vão aparecendo, estão constantemente a redefinir o que é possível apresentar ao cliente.”

Nos Estados Unidos da América é urgente enfrentar o desafio da qualidade. A América não fabrica produtos de qualidade, e é pior ainda, em assistência/capacidade de resposta perante o cliente do que em qualidade.

Tom Peters ao observar os programas de aperfeiçoamento da qualidade na IBM, Tennant Company, Milliken & Co.,²³ Ford, Paul Revere Life Insurance Company, First Chicago (Banco), Worthington Industries, Comando de Estratégia Aérea da Força Aérea, Federal Express e em muitas outras organizações, salienta que os melhores programas apresentavam doze características comuns:²⁴

²²PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, op. cit., p. 68.

²³O técnico de qualidade Phil Crosby afirma que estas três primeiras empresas têm os melhores programas de melhoria da qualidade nos E.U.A..

²⁴PETERS, Tom - *Op. cit.*, pp. 70-81.

- 1 - *Gestão obcecada com a qualidade* — A qualidade começa com o envolvimento emocional de todas as pessoas da empresa. Deve ser o primeiro ponto de todas as agendas de trabalho.
- 2 - Existe um *sistema de orientação*, ou ideologia referente à qualidade.
- 3 - *A qualidade é quantificável* — Partindo do princípio que a avaliação é o coração de qualquer processo de aperfeiçoamento, é sugerido que se avalie com exactidão e detalhe o “custo da má qualidade”. A medição da qualidade deve ser feita pelos participantes, ou seja, pelo próprio grupo de trabalho, equipa ou departamento. Não deve ser feita por um departamento de contabilidade nem por um grupo de “auditores” ou “inspectores”. Caso contrário, existirão sérios riscos:
 - De que o processo se torne burocrático;
 - De que surjam lutas internas acerca da interpretação dos dados, o que reduzirá consideravelmente a participação real das pessoas.
- 4 - *A qualidade é recompensada* — deverão ser criados incentivos baseados na produtividade e na qualidade que dêem valor à actuação das equipas. Deverão ser criados incentivos de distribuição de lucros, baseados no funcionamento do sector, do departamento, de toda a empresa.
- 5 - *Formar todo o pessoal em técnicas de avaliação da qualidade* — A todos os trabalhadores da empresa, deverá ser ministrada formação em conceitos de análise dos problemas: causa-e-efeito, noções elementares de estatística, técnicas de resolução de problemas em grupo e técnicas de relacionamento humano.

Por exemplo, o livro de Richard Schonberger²⁵, *World Class Manufacturing* contém um capítulo intitulado “Formação Profissional: O Catalisador”. E adverte:

“... A indústria ocidental deve colocar recursos cada vez maiores à disposição da formação profissional para poder ficar a par das

²⁵SCHONBERGER, Richard - *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*, New York: The Free Press, 1986, pp. 18-19.

somas prodigiosas que as empresas japonesas e alemãs industriais de Classe Mundial investem nessa área.”

O consultor japonês Masaaki Imai adverte:

“Existe um provérbio japonês: ‘O Controlo da qualidade começa e acaba na formação profissional’.

6 - *Utilização de Equipas com múltiplas funções/sistemas* — As opiniões aqui são diversas:

- O pioneiro do programa de qualidade da Paul Revere, Pat Townsend²⁶, é favorável à constituição de círculos de qualidade constituídos por campeões involuntários.
- Os Japoneses utilizam apenas círculos de qualidade voluntários.
- Crosby rejeita qualquer tipo de círculos de qualidade, mas defende a ideia de equipas, cujos membros serão seleccionados de vários departamentos para resolverem um determinado problema. A equipa será dissolvida após o problema estar resolvido, e por isso, nunca se deteriora a ponto de se tornar num círculo de rotina semanal — ou seja, noutro exercício de burocracia.
- Masaaki Imai defende que o grupo “natural” de trabalho não é a causa do sucesso japonês. Diz que, em vez disso, “a gestão de funções cruzadas”, constitui o principal instrumento de organização para se alcançarem os objectivos da melhoria do Controlo Total da Qualidade.

A recomendação que apresentamos é a seguinte:

Constituam equipas de qualidade formadas por especialistas de diversas categorias profissionais.

7 - O pequeno é muito bonito (*Small is very beautiful*).

²⁶TOWNSEND, Pat - *Commit to Quality*, New York: John Wiley & Sons, 1986, p. 103.

- 8 - *Existência de um estímulo constante* — Crie intermináveis “Efeitos de Hawthorne”.²⁷ Novos objectivos, novas recompensas, novos campeões de equipa, novas constituições nas equipas e a celebração de novos acontecimentos.
- 9 - *Existência de uma estrutura empresarial paralela dedicada à melhoria da qualidade* — Crie uma “organização-sombra para a qualidade”. Por Ex.: a Tennant Company possui uma Comissão de Orientação, uma Comissão de Reconhecimento e uma Comissão para a Celebração do Dia dos Zero Defeitos.
- 10 - *Todos devem participar*: especialmente os fornecedores, mas também os distribuidores e os clientes, devem fazer parte do processo de qualidade da empresa. Quando uma empresa depende de outras para os componentes que integram o seu produto, a cooperação pela qualidade é essencial.
- Todos os sectores da empresa devem fazer parte do programa de melhoria da qualidade: a gestão, o pessoal, as finanças, o marketing (comercial), a produção, as compras, etc.
- 11 - *Quando a qualidade aumenta os custos descem* — a melhoria da qualidade é a principal causa de redução dos custos.
- 12 - *A melhoria da qualidade é um processo contínuo* — a qualidade é sempre relativa.

²⁷ A expressão “Efeitos de Hawthorne” refere-se às experiências da Western Electric, realizadas nos anos 1930, que estiveram na origem da Teoria das Relações Humanas.

4. A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA ATRAVÉS DA RESPONSABILIZAÇÃO DAS PESSOAS

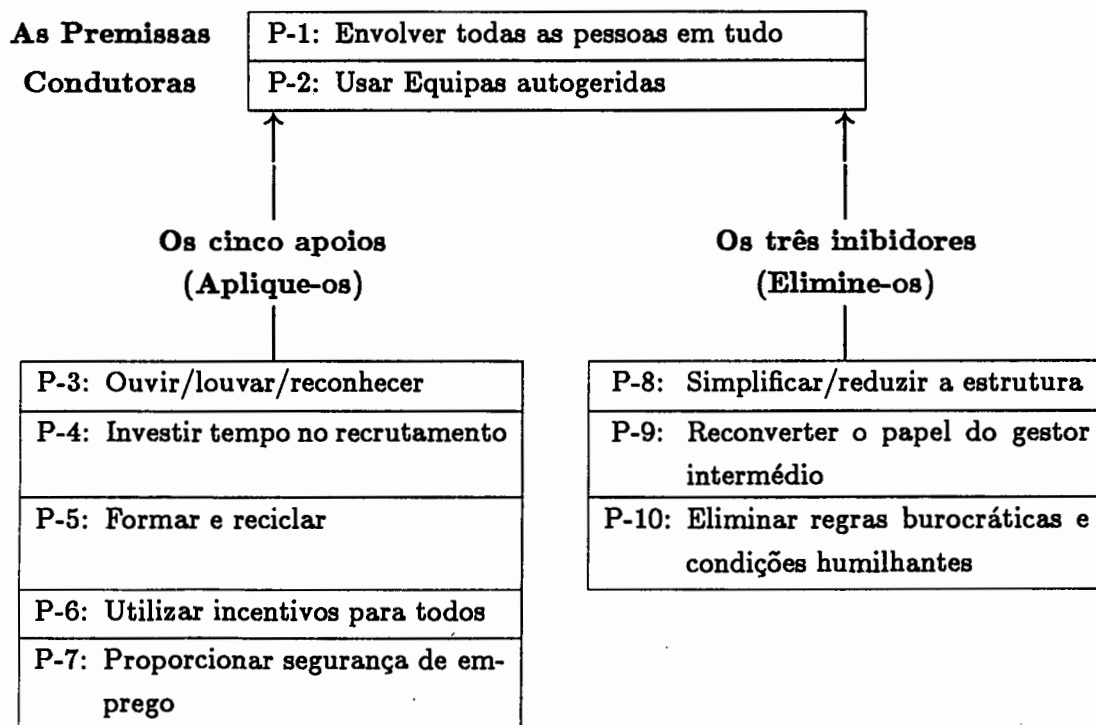


FIG. 6.3 - A Competitividade da Empresa através da Responsabilização das Pessoas

FONTE: Adaptado de PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, op. cit., p. 283.

A Competitividade da Empresa através da responsabilização das Pessoas

O desafio da competitividade que as empresas enfrentam, exige a *Criação de uma Capacidade de Resposta Total perante o Cliente*, que apela ao desenvolvimento das estratégias empresariais referidas de I-1 a I-10 e C-1 a C-10. (Fig. 6.2 e Fig. 6.4).

A adopção dessas estratégias torna necessário o envolvimento sem restrições de todas as pessoas da empresa. Nesse sentido, as empresas devem:

- Envolver todas as pessoas, a todos os níveis, de todas as funções, em praticamente todos os assuntos, por ex.: nos programas de melhoria da qualidade e nas tarefas de auto-inspecção a 100%; nos programas de melhoria da produtividade; na avaliação e análise dos resultados, no desenvolvimento, análise e ajustamento dos orçamentos; na avaliação das novas tecnologias; na realização de contactos com os clientes, etc.
- Deixar-se guiar pelo seguinte axioma: não existem limites na capacidade de contribuição de uma pessoa que tenha sido devidamente seleccionada, bem treinada, e sobretudo que esteja empenhada.
- Tornar-se mais dependentes das pessoas, apesar do aumento cada vez maior do ritmo da inovação tecnológica.

Criar uma Total Capacidade de Resposta perante o Cliente²⁸

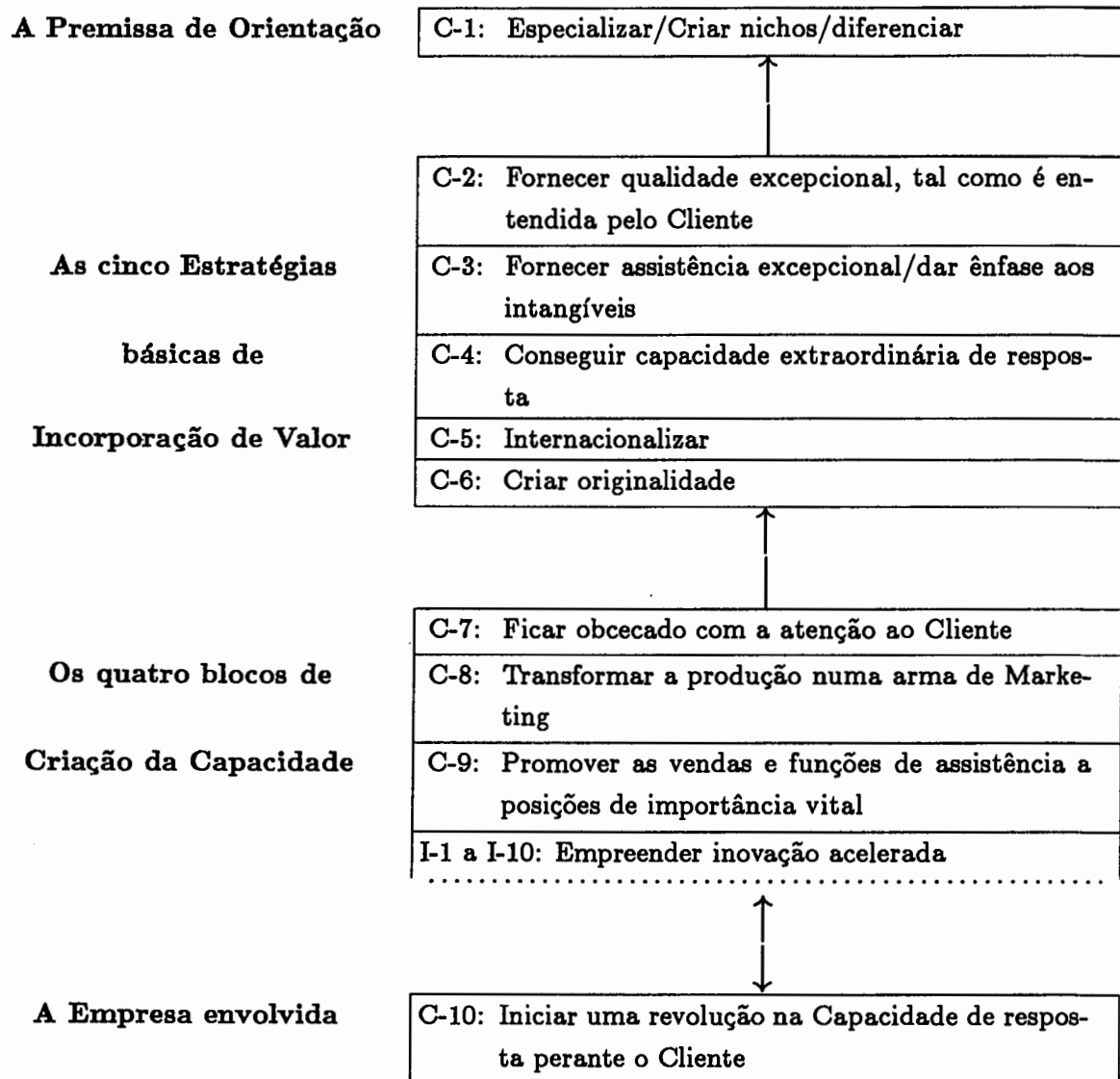


FIG. 6.4 - FONTE: Adaptado de PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, op. cit., pág. 49.

²⁸PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, op. cit., pp. 47-184.

Analisemos a Fig. 6.3 (A Competitividade da Empresa através da Responsabilização das Pessoas) - P-1 a P-10.

P-1: Envolver todas as pessoas em tudo

A criação de uma total capacidade de resposta perante o cliente e a procura da inovação serão impossíveis, sem o envolvimento total, *de todas as pessoas em tudo*.

Tom Peters²⁹ refere que a principal razão do insucesso das empresas americanas, em termos de competitividade, a nível internacional, tem sido a sua incapacidade em aproveitar as potencialidades da força de trabalho. Em contrapartida, o Japão e a Alemanha, entre outros países:

- 1- Sempre tiveram uma tradição de mão-de-obra especializada e, por isso, procuraram sempre a especificação e especialização dos postos de trabalho.
- 2- Ao contrário dos americanos, os japoneses e os alemães têm considerado a automatização como uma forma de valorização da força de trabalho, utilizando as capacidades desta na programação de equipamentos mais simples e mais flexíveis (concebidos nos Estados Unidos da América, mas que têm sido rejeitados pelos americanos a favor de sistemas mais complexos).
- 3- Têm procurado adquirir vantagens de competitividade, através da aplicação de uma filosofia de aperfeiçoamento constante e rápido dos produtos/serviços.

P-2: Usar equipas autogeridas

Para que uma Empresa se torne flexível, dedicada à qualidade e consequentemente competitiva, deve:

²⁹PETERS, Tom - *Op. cit.*, p. 286.

- Utilizar, tanto quanto possível, equipas para melhorar a dedicação, a orientação das tarefas, a inovação e o empenhamento individual.

O principal alicerce de uma empresa devem ser as *equipas*³⁰ de dimensões modestas, dedicadas a certas tarefas, semi-autónomas e sobretudo autogeridas.

Existem numerosas investigações e estudos que defendem que o funcionamento da economia americana³¹, irá depender cada vez mais da qualidade, assistência, inovação/aperfeiçoamento constante e da melhoria da flexibilidade/capacidade de resposta.

As pessoas empenhadas, flexíveis, polivalentes e constantemente retreinadas, agrupadas em equipas autogeridas, constituem a única forma possível de aplicação desta estratégia.

P-3: Ouvir/louvar/reconhecer

Para alcançar os níveis de qualidade, assistência e flexibilidade exigidos actualmente pelos diversos mercados, é necessário que haja um empenhamento total de todas as pessoas. E é necessária uma comunicação intensa para fomentar esse empenhamento.

As empresas devem:

- Ouvir, congregar ou partilhar constantemente ideias/informações e apreciar o sucesso.
- Celebrar — formal e informalmente — as “pequenas vitórias”.

A partilha de informações, a interacção e o reconhecimento são factores vitais para induzir a mudança de atitudes e a comunicação horizontal, necessárias para fomentar amplamente o envolvimento e o empenhamento.

³⁰Essas equipas poderão ser designadas por círculos de qualidade, grupos de trabalho semi-autónomos e/ou equipas autogeridas.

³¹Estas ideias, em nosso entender, aplicam-se também às economias europeias, e em particular, ao nosso país.

P-4: Investir tempo no recrutamento

O processo de empenhamento, envolvimento das pessoas e o funcionamento com base em equipas autogeridas, pode ser radicalmente melhorado (ou destruído) através do processo de recrutamento.

As empresas devem:

- Investir generosamente — em termos do tempo — no recrutamento.
- Utilizar critérios de selecção que dêem ênfase adequado às “características” que no futuro possam vir a ter uma importância directa para a empresa — potencial para trabalhar em equipa, dedicação aos clientes.
- Os candidatos devem ser submetidos a várias entrevistas prolongadas. A entrevista deverá focar de forma inequívoca as atitudes e as capacidades necessárias para progredir, num mundo cada vez mais ambíguo e em rápida transformação.

P-5: Formar e reciclar

O empenhamento e a flexibilidade das pessoas tem um corolário óbvio: *Formação constante*. As Empresas devem:

- Investir tanto em recursos humanos como em recursos materiais;
- Dar continuamente formação a todas as pessoas;
- Treinar todas as pessoas em técnicas de resolução de problemas, de forma a, contribuírem para a melhoria da qualidade;
- Insistir para que a formação tenha aplicação prática.

A incorporação de valor nos bens provém cada vez mais da intervenção das pessoas. Só as pessoas altamente qualificadas, poderão proceder à incorporação de valor.

A formação contínua da força de trabalho deve passar a constituir uma obsessão da empresa (e até do próprio país). É precisamente desta variável que o resultado da luta concorrencial generalizada poderá depender de forma vital.

Na opinião de Tom Peters³² ... *Os investimentos em formação profissional (E.U.A.) têm sido uma catástrofe nacional. Apesar do muito que se fala das pessoas — “como o nosso principal recurso” — os americanos dão mais valor aos recursos materiais do que aos recursos humanos, e é precisamente isso que temos feito durante os últimos cem anos.*

As estratégias básicas a adoptar pelas empresas no ambiente de turbulência e competitividade em que vivem, apelam para:

- A criação de uma total capacidade de resposta perante o Cliente;
- A incorporação de valor nos produtos/serviços através da Qualidade, Assistência e da Capacidade de Resposta.

A incorporação de valor só é possível através da INOVAÇÃO.

Quando referimos a INOVAÇÃO, vimos que uma das recomendações chave insiste em que — todas as pessoas da empresa devem inovar —. Isto é, todas as pessoas devem estar preparadas para:

- (1) Contribuir com ideias;
- (2) Trabalhar em equipas.

Só a formação contínua pode impulsionar a procura da INOVAÇÃO.

Algumas empresas americanas aprenderam há já algum tempo o segredo da formação:

³²PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, op. cit., p. 324.

- Há já várias décadas que a formação tem sido a arma secreta da IBM.
- A Federal Express e a Disney registaram resultados positivos através do desenvolvimento e execução de programas de formação rigorosos.
- Outras empresas deram ênfase à formação em tempos de crise, ou, para poderem conquistar novas oportunidades, por ex.: Motorola, GM/Lake-wood, Tennant, Milliken.

O que nos resta comentar, é que a ênfase na formação e a sua utilização estratégica, ainda é escassa nos Estados Unidos da América.

Características que um “Programa de Formação” deve possuir:

Os seguintes factores irão distinguir no futuro os bons programas de formação:

1. Formação inicial intensiva dedicada às capacidades que definem a originalidade da sua empresa.
2. Todos os empregados devem ser tratados como potenciais empregados permanentes. A promoção dentro da empresa, deve ser encarada como uma política normal, que se situa no contexto do desenvolvimento da carreira profissional.
3. É necessária a formação regular (contínua).
4. A formação profissional deve ser utilizada para dar ao empenhamento um novo impulso estratégico. A formação profissional deve ser encarada como o principal factor de mudança estratégica.
5. A formação profissional deve ser orientada pelos aspectos práticos.
6. A formação profissional deve ensinar a filosofia e os valores da empresa.

P-6: Utilizar incentivos financeiros para todos

Para a conquista da competitividade é fundamental o envolvimento em grande escala dos trabalhadores. As empresas para aumentarem cada vez mais o empenhamento dos seus empregados na procura constante do aperfeiçoamento, devem:

- Oferecer incentivos financeiros a todos os empregados. (Esta prática tem sido pouco utilizada nos E.U.A.)³³.

A distribuição dos lucros é uma ideia antiga (nos E.U.A.) que necessita de ser reactivada.

Segundo as observações de Tom Peters, os problemas de produtividade e de qualidade dos E.U.A. — tanto para as empresas em particular como para o país em geral — estão directamente relacionados com a incapacidade de envolver as pessoas nas suas actividades profissionais, e, a incapacidade de lhes pedir que ajudem a conquistar uma qualidade consistente e uma melhoria da produtividade. Este envolvimento é o passo mais importante.

Para que o envolvimento das pessoas se torne efectivo, recomendamos que as empresas criem incentivos baseados na produtividade e na qualidade, que dêem valor à actuação das equipas e incentivos de distribuição de lucros baseados no funcionamento do Sector, do Departamento e, até certo ponto, de toda a Empresa.

³³O bónus de 25% a 50% que é tradicionalmente oferecido aos trabalhadores japoneses no final de um bom ano, ajuda a criar a ideia de que existe uma relação directa entre a sua contribuição e os resultados da mesma.

P-7: Proporcionar segurança de emprego

Para que as pessoas assumam certos riscos, se abra caminho à capacidade de resposta flexível e à mudança/reorganização constante, as empresas devem:

- Proporcionar garantia de emprego permanente a uma grande parte da força de trabalho.
- Criar uma vasta gama de estratégias, desde a formação profissional constante à reciclagem a curto prazo, a uma redução de 5% a 10% na quantidade de pessoal — para que não haja despedimentos.

O “emprego vitalício”, tal como é praticado no Japão, constitui a imagem que nos vem imediatamente à ideia. Mas essa garantia merece da nossa parte algumas reservas.³⁴

Existem três estratégias principais que permitem às empresas oferecer garantia de emprego:

1. Contratação cuidadosa (pessoal a menos) e utilização intensiva de horas extraordinárias/trabalhadores temporários/subcontratação.
2. Reciclagem e formação contínua — quando as empresas adoptam processos de contratação “magra”, é necessário que os seus empregados tenham formação adequada, para o exercício de múltiplas tarefas.
3. Divisão das tarefas e semanas de trabalho mais curtas³⁵ — quando as estratégias referidas em 1. e 2. não forem suficientes, as empresas (que dão garantias de emprego) deverão recorrer à utilização de semanas de trabalho mais curtas e proceder a uma divisão das tarefas — esta estratégia só será recomendada para épocas de crise.

³⁴Ver págs. 145/146.

³⁵Ao adoptar a divisão de tarefas ou de funções a empresa distribui o desemprego, através da redução das horas de trabalho por todos os empregados. Em certos estados da América, a lei permite o pagamento de compensações pelas horas perdidas através de seguros de desemprego.

A garantia de emprego implica três questões fundamentais:

- Dá segurança às pessoas para que inovem e assumam riscos;
- Trata a força de trabalho como um “bem duradouro”, no qual, vale a pena investir constantemente através da formação;
- Permite abandonar o tipo de mentalidade que considera a redução dos custos como o principal objectivo, em que a força de trabalho é um “factor de produção”, de uma estratégia que se destina a aumentar as receitas da empresa. A força de trabalho deve ser entendida como o principal instrumento de incorporação de valor nos produtos/serviços.

P-8: Simplificar/reduzir a estrutura

A existência de uma estrutura com muitos níveis hierárquicos é a principal causa da lenta capacidade de resposta das empresas perante as transformações do meio ambiente.

A maior parte das empresas está a tomar medidas para reduzir o número de níveis hierárquicos, só que a velocidade a que o fazem é lenta. Na maior parte das grandes empresas, e até nas pequenas e médias, ainda existe uma quantidade excessiva de quadros intermédios.

James O'Toole,³⁶ professor de estratégia empresarial na Universidade da Califórnia do Sul, observou num estudo efectuado ao “Leque de Subordinação” que nos E.U.A. existe em média 1 supervisor para cada dez não supervisores. A relação existente no Japão é de 1:100, e em muitos casos, de 1:200. A conclusão que O'Toole apresenta é a seguinte: *“De uma forma geral, os trabalhadores americanos dão a sensação de serem excessivamente supervisionados”*.

As empresas que cumpram as recomendações que até ao momento considerámos como fundamentais para acompanhar o ritmo de mudanças e a competitividade do meio ambiente e que foram:

³⁶O'TOOLE, James - *Work and The Quality of Life: Resource Papers for Work in America*, Boston, MA: MIT Press, 1974.

- Envolver as pessoas em todos os assuntos;
- Usar equipas autogeridas;
- Fazer uma revolução dedicada aos Clientes;
- Promover o aparecimento de campeões em todos os sectores da empresa.

Estarão condenadas ao insucesso, ou a aplicar a sua estratégia de forma demasiado lenta, se a sua estrutura orgânica se encontrar asfixiada por um elevado número de níveis hierárquicos³⁷.

P-9: Reconverter o papel do gestor intermédio

O aumento da capacidade de resposta das empresas exige uma mudança radical do “modo de estar” de toda a empresa, de uma orientação “vertical” (hierárquica) para uma orientação “horizontal”, em que exista cooperação entre todos os sectores e departamentos.

As empresas devem:

- Repensar as funções dos quadros médios, confiando-lhes uma posição de facilitadores e de apoio — de modo a que privilegiem o elemento “fazer com que as coisas aconteçam”.

O investigador britânico Malcolm Trevor³⁸ e seus associados na obra: *The Japanese Management Development System* referem:

³⁷É considerado pelos investigadores que 10 níveis hierárquicos é um número muito elevado. Tom Peters sugere que o número de níveis hierárquicos seja de cinco, apenas no caso de empresas muito complexas, como por ex.: as que possuem vários sectores de actividade.

³⁸TREVOR, Malcolm - *The Japanese Management Development System*, (Wolfeboro, NH: Frances Pinter, L^{td}., 1986), pp. 5-6. Para este investigador e seus associados, os gestores ingleses e americanos preocupam-se muito com a cadeia de comando e pouco com a comunicação horizontal. Defendem que a partilha de informação pode constituir uma ameaça (perigo) para a sua própria carreira de gestores.

... Para os japoneses, as funções são ambíguas e mal definidas... As atribuições de cada função estão constantemente a mudar... Não existem divisórias entre elas. Mas isto não implica qualquer falta de disciplina nos japoneses. Significa que eles interpretam de forma diferente quais são as funções dos gestores.

Um típico gestor japonês observa rigorosamente as normas e os procedimentos da sua empresa, mas a sua área de funções é muito flexível.

Não existe qualquer contradição entre o cumprimento das normas e a flexibilidade das funções profissionais.

No Ocidente, os gestores de empresas como: a Chaparral, Worthington, Hewlett-Packard, Ford, Dupont, P & G, Milliken, etc., têm feito experiências com a integração a baixo nível das diversas funções. Têm dado maior ênfase às equipas, à coordenação entre as várias funções.

Mas ninguém foi tão longe como Jan Carlzon,³⁹ que definiu exactamente a transformação revolucionária nas funções dos quadros médios.

O gestor médio deve ser:

- (1) Um expedidor/destruidor de barreiras/facilitador*
- (2) Um especialista sempre de serviço e*
- (3) Um divulgador de notícias (comunicação horizontal).*

Em síntese, o gestor médio deverá praticar uma “gestão horizontal” dinâmica, e não, a tradicional “gestão vertical” retardadora.

³⁹CARLZON, Jan - *Moments of Truth*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1987, pp. 61-63.

P-10: Eliminar as regras burocráticas e as condições humilhantes

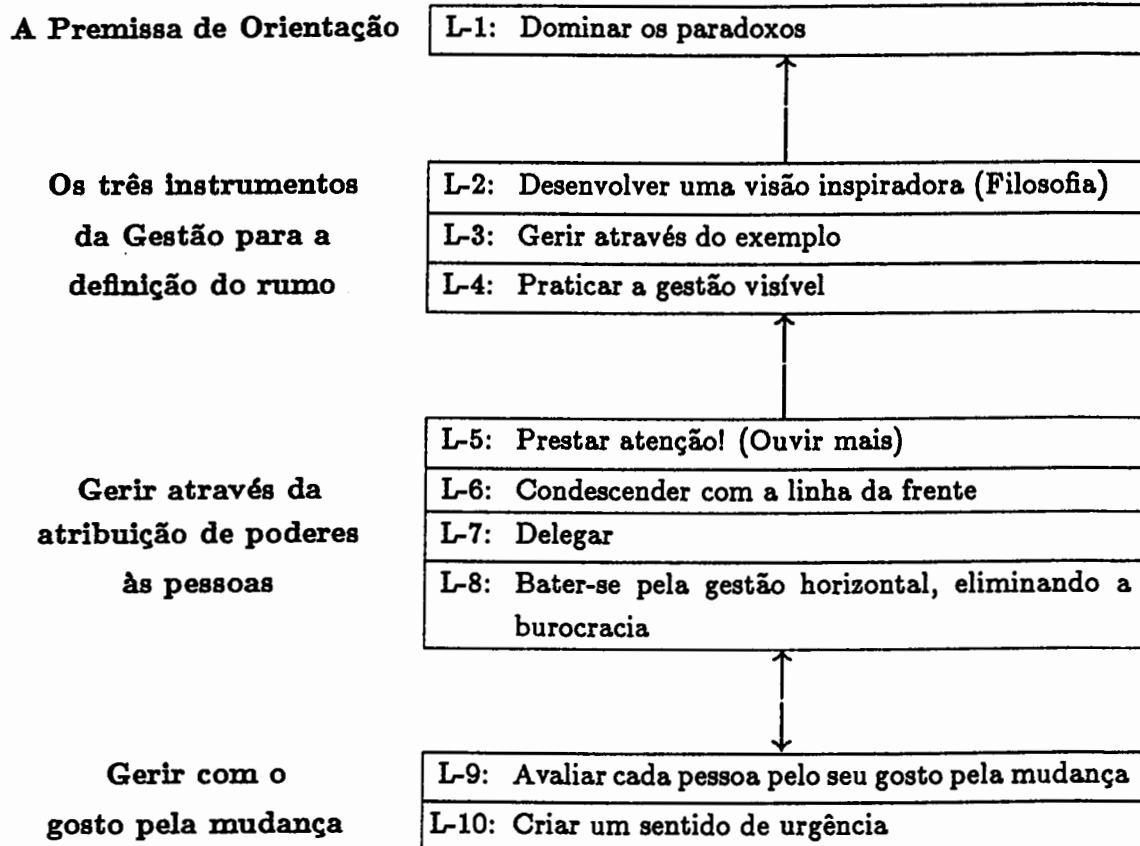
Para se tornarem competitivas, as empresas necessitam de desburocratizar: reduzir e simplificar radicalmente os processos administrativos desnecessários. E eliminar as políticas e os procedimentos que depreciam a dignidade humana.

As campanhas contra a burocracia devem tornar-se estratégias prioritárias. Eis algumas medidas que permitem reduzir a burocracia:

- 1- Como gestor, seja um “modelo de comportamento não burocrático”. Exija que os relatórios que lhe são enviados sejam constituídos, por ex.: por 3 páginas ou menos. Deixe de enviar memorandos. Telefone ou faça contactos pessoais.
- 2- Procure reduzir para metade, nos próximos doze meses, todos os manuais de actuação que estejam ao seu alcance. Repita o processo no ano seguinte.



5. APRENDER A GOSTAR DA MUDANÇA: UMA NOVA VISÃO DA GESTÃO A TODOS OS NÍVEIS (Liderança)



FONTE: Adaptado de PETERS, Tom - *Thriving on Chaos*, op. cit., p. 389.

Aprender a gostar da Mudança: Uma nova visão da Gestão a todos os níveis

Para que as empresas se adaptem ao mundo do futuro, os gestores devem:

- Compreender e aceitar um conjunto de paradoxos que têm posto em causa quase todos os conceitos da gestão convencional.

L-1: Dominar os paradoxos

Os gestores empresariais com sucesso serão aqueles que possuírem uma mentalidade flexível:

- Capacidade para aceitar novas ideias;
- Capacidade para desafiar as velhas ideias e viver com os paradoxos do mundo actual.

Eis algumas sugestões que permitem ao gestor enfrentar a tarefa de fomentar simultaneamente a estabilidade e a instabilidade:

1. Ande por fora e faça visitas — só a sua presença é que fará “sentir” o ritmo, o progresso, os problemas.
2. Exija o empirismo — solicite a todas as pessoas que façam testes pormenorizados, rápidos e parciais em todas as circunstâncias.
3. Ouça e crie foruns de audição — todas as pessoas devem ouvir, partilhar e reconhecer os pequenos sucessos, rir dos pequenos insucessos e solicitar experiências mais rápidas.

4. Aprenda a gostar dos insucessos e a aplaudi-los — “fazer testes rápidos, insucessos rápidos, ajustamentos rápidos” deve ser o lema da empresa.
5. Elogie as virtudes da estrutura “horizontal” em termos da rápida execução das decisões.
6. Defina e discuta os denominadores comuns: qualidade superior, flexibilidade e a participação de todos. Defina estes factores através da “pregação” e sobretudo através de exemplos.
7. Deixe os clientes e os objectivos ambiciosos — fazerem os “ensinamentos”.
8. Torne a liderança em algo que seja motivador.
9. Promova os que melhor aceitam os paradoxos — é necessário uma nova raça de gestores.

L-2: Desenvolver uma visão (filosofia) inspiradora

Numa era de turbulência e de incertezas, as empresas têm de agir rapidamente. Por isso devem:

- Desenvolver e perpetuar uma filosofia de facilitação e de autorização. A gestão efectiva — a todos os níveis — é caracterizada por uma filosofia central (valores) e por uma visão da forma como a empresa e/ou os departamentos pretendem actuar.
- Fazer introspecção e trabalhar com os responsáveis de cada função, com todas as pessoas da empresa, os clientes, os fornecedores, os accionistas, etc. para desenvolver e induzir essa filosofia e visão.

O desenvolvimento de uma filosofia e, sobretudo, viver vigorosamente essa filosofia, são elementos essenciais da gestão.

O gestor deve ser um excelente ouvinte, em especial das pessoas que defendem conceitos novos ou diferentes da realidade actual.

O principal objectivo da filosofia da empresa é proporcionar um campo onde se possam operar transformações evolucionárias e oportunas.

A filosofia deve proporcionar estabilidade — inspirar a confiança necessária, para estimular as pessoas, a assumirem riscos na conquista da execução/perfeição/expansão. Mas não deve ser limitada pelos padrões de sucesso do passado ou por uma interpretação tacanha das necessidades do mercado.

O desenvolvimento de uma filosofia apesar de representar “o mais elevado nível de abstracção”, é essencialmente um processo de tentativa e erro.

L-3: Gerir através do exemplo

Nos tempos de incerteza em que a necessidade de aceleração do ritmo de mudanças é imperiosa, as empresas devem atribuir importância fundamental à gestão através do exemplo pessoal.

Gerir (liderar) por atitudes simbólicas — as pessoas, incluindo os gestores, não vivem só de gráficos circulares ou de gráficos de barras ou de estatísticas apresentadas em relatórios. As pessoas vivem, raciocinam e são influenciadas por símbolos e por histórias.

A gestão (liderança) tem sido sempre e é actualmente mais do que nunca, uma actividade simbólica. A criação de um exemplo eficaz — para transmitir a noção do que é um produto de qualidade, para duplicar o investimento na pesquisa e desenvolvimento, para incitar as pessoas a assumirem riscos — é tanto um processo emocional como um processo racional.

Quer queiramos quer não, o gestor (líder) constitui um padrão — em última instância, as atitudes do gestor (líder) constituem um exemplo vivo da sua própria estratégia. Os especialistas em comportamento dizem-nos com uma unanimidade pouco vulgar que o *exemplo* é o principal processo através do qual as pessoas aprendem.

L-4: Praticar a gestão visível (Gestão por deambulação)

Para enfrentar um mundo em mudança, os gestores devem:

- Praticar uma forma de gestão visível;
- Agir de modo a reduzir a distorção das informações;
- Reduzir o número de gabinetes.

Na “gestão por deambulação” (sair dos gabinetes e andar pelo exterior) os gestores devem planejar as visitas e ter objectivos muito concretos com essas visitas.

Os gestores quando saem dos gabinetes e andam pelo exterior devem ter por missão — ouvir e facilitar as pessoas, e não dar ordens ou inspeccionar.

L-5: Prestar atenção! Ouvir mais!

O gestor eficaz deve:

- Tornar-se um ouvinte compulsivo. (Se fala e dá ordens constitui o modelo de gestor dos últimos 50 anos. Se ouve — muitas pessoas colocadas em pontos de acção — é o modelo dos anos 80 e do futuro).

Pratique a *gestão visível e ouvinte* (Managing By Wandering Around — MBWA). Ouça as pessoas com quem trabalha, porque a solução para as questões estratégicas encontra-se nos “pequenos” obstáculos com que elas se defrontam para aplicarem a filosofia da empresa.

L-6: Condescender com “a linha da frente”

Os gestores de uma empresa flexível devem dedicar grande atenção ao pessoal da linha da frente (pessoal da produção, das vendas e da assistência).

L-7: Delegar

A delegação de poderes é um assunto “quente”! Exige confiança nas pessoas. As empresas devem delegar para poderem agir “horizontalmente”.

L-8: Bater-se pela gestão horizontal, eliminando a burocracia

As empresas devem com a colaboração de todos os seus trabalhadores, lutar pela destruição da burocracia, e procurar desenvolver relações mais espontâneas entre as diversas funções — “gestão horizontal”.

A “gestão vertical e a burocracia” constituem dois obstáculos significativos à qualidade, assistência, capacidade de resposta, inovação rápida e ao envolvimento das pessoas.

L-9: Avaliar as pessoas com base no seu gosto pela mudança

Os gestores devem tornar-se obcecados com as transformações. As perguntas vitais a fazer a qualquer gestor, em qualquer nível, em todas as ocasiões deverão ser:

“O que é que você alterou ultimamente? A que ritmo está a fazer essas alterações? Os objectivos das suas alterações são suficientemente ambiciosos?”

L-10: Criar um sentido de urgência

As empresas necessitam cada vez mais de fazer alterações e com rapidez. Por isso devem:

- Induzir um sentido de urgência e de dinamismo em todas as pessoas. Um dos principais desafios da gestão é precisamente criar esse sentido de urgência.

6. CONCLUSÕES SOBRE A PESQUISA DUMA NOVA TEORIA DA GESTÃO

Referimos alguns princípios que, aplicados à gestão, lhe dão uma dimensão nova no sentido de a tornar mais humana e eficaz, em termos de, produtividade e de rendibilidade das empresas.

Vejamos em síntese esses princípios:

- Manutenção e desenvolvimento da competência técnica ligada a cada função. Desenvolvimento da aptidão da alternância no exercício das funções;
- A colaboração entre as pessoas que exercem funções de execução nos programas de melhoria ou de pesquisa sobre as tecnologias ou os produtos deve ser desejada, a todos os níveis da empresa, e realizada de maneira tão sistemática quanto possível;
- O segredo da adaptação rápida às novas tecnologias reside na formação — política de pessoal à qual deve ser atribuída grande importância;
- É essencial que a formação do pessoal não se limite ao conhecimento das técnicas e métodos de trabalho. É também importante, inculcar desde o início o sentido da responsabilidade, o desejo de fazer bem o seu trabalho, o respeito pela disciplina;
- A política de pesquisa de novas técnicas e de novos produtos deve ser orientada em dois sentidos: por um lado deve haver um constante aperfeiçoamento dos instrumentos existentes; por outro lado uma estratégia de pesquisa global de novas orientações;
- Dar ênfase à inovação tecnológica é não só uma necessidade para que a empresa se imponha nos mercados mas também para que sobreviva;
- A fidelidade da clientela permite que a empresa defina a sua política de vendas a longo prazo, estabilize e invista no futuro;

- É fundamental que a empresa adopte o princípio: "O cliente tem sempre razão";
- Deve ser atribuída fundamental importância à qualidade dos produtos e à qualidade dos serviços associados à venda (antes, durante e após a realização desta);
- Todos os trabalhadores da empresa devem ser sensibilizados para os imperativos da produtividade e rentabilidade;
- O problema da qualidade dos produtos e dos serviços, não deve ser considerado como um problema puramente técnico, mas como um problema determinante para o sucesso da empresa, que idealmente se resolve pela exclusão de toda a percentagem de defeito (defeito zero);
- O problema da qualidade não pode ser do foro exclusivo dos engenheiros. Em muitos casos é ao nível das oficinas que será resolvido. Como vimos, os japoneses transformaram o método americano de medida estatística da qualidade num verdadeiro método de gestão, no qual, a responsabilidade de cada operário é amplamente empenhada no que respeita à qualidade dos produtos (círculos de qualidade);
- A relação entre a qualidade do produto e a qualidade do trabalho deve ser considerada como uma realidade determinante para o futuro da empresa;
- É preciso aceitar o princípio dos resultados mediantemente satisfatórios a curto prazo, na medida em que, permitem sobreviver e esperar um crescimento mais significativo a médio/longo prazo;
- A empresa deve adoptar uma política de financiamento baseada em empréstimos bancários a longo prazo;
- Em toda a organização/empresa, é necessário encontrar o equilíbrio entre a política de centralização e descentralização da autoridade, o que implica delegação;
- A liderança (MBWA)⁴⁰ está muito relacionada com o acto de delegar, o qual ainda continua a ser uma das questões mais difíceis da gestão.

⁴⁰MBWA = "Managing By Wandering Around" (Gestão por Deambulação).

A liderança (MBWA) não significa não dizer o que se pensa. Os bons “deambuladores” não andam por aqui e ali apenas a dizer coisas como por exemplo: “Como vai?”, “Como está a família?”, “Parece que você está bem?”.

É bonito fazer estas perguntas, mas o objectivo da liderança (MBWA) não é apenas o “convívio social”.

O que é importante é apercebermo-nos do que se passa, o que preocupa as pessoas, de modo, a orientá-las adequadamente no seu trabalho.

Devemo-nos interrogar e reflectir se estes princípios poderão ser aplicados às nossas empresas, se serão compatíveis com a especificidade das nossas empresas e do contexto económico e social em que evoluem.

A nossa interrogação e reflexão sobre se estes princípios poderão ser aplicados às nossas empresas remete-nos para outra questão não menos importante e que é a seguinte:

O gestor para orientar as pessoas adequadamente no seu trabalho deve criar condições para que as pessoas se sintam motivadas e deve usar um estilo de liderança que vá ao encontro das necessidades e desejos dos seus subordinados, da especificidade da organização/empresa que gere e do ambiente que a rodeia.

Estes aspectos irão ser analisados com algum pormenor, devido à sua enorme complexidade, ao longo da Terceira Parte deste nosso trabalho, à qual atribuímos o título “O Comportamento Humano nas Organizações/Empresas: Aspectos Particulares que contribuem para a Competitividade da Empresa através do Factor Humano”.

Terceira Parte

O Comportamento Humano nas Organizações/Empresas: Aspectos particulares que contribuem para a Competitividade da Empresa através do Factor Humano.

TERCEIRA PARTE: O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES/EMPRESAS - Aspectos particulares que contribuem para a Competitividade da Empresa através do factor humano.

CAP. VII : O Comportamento do Indivíduo nas Organizações/Empresas

CAP. VIII: Os Grupos de Trabalho

CAP. IX : A Liderança Organizacional/Empresarial

CAP. VII - O COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO NAS ORGANIZAÇÕES/EMPRESAS

1. O COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO NAS ORGANIZAÇÕES/EMPRESAS: UMA INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

O estudo das motivações e incentivos tenta explicar o porquê do comportamento. Porquê fazer A e não B?

As pessoas apresentam diferenças de comportamento em relação ao mesmo fenómeno. Isto deve-se, por um lado, às diferenças de capacidade e por outro, a escolhas pessoais mais ou menos voluntárias.

Uma formulação do desempenho poderá ser a seguinte:

Desempenho = f (aptidões inatas × capacidades adquiridas × compreensão da tarefa × motivação × condições fora do controlo do indivíduo).

Do ponto de vista do exercício de funções de gestão, esta formulação torna notória uma vasta gama de factores, que determinam o grau de êxito dos trabalhadores no desempenho das suas funções.

Há que seleccionar pessoas com as aptidões e capacidades adequadas, formá-las e apoiá-las, de modo a que o seu desempenho contribua para os objectivos da organização.

Para Wendell FRENCH, Fremont KAST e James ROSENZWEIG (1985)¹, as variáveis básicas que afectam o desempenho nas organizações são:

(1) Desempenho = f (habilidade × esforço × oportunidade).

Sendo:

(2) Habilidade = f (tecnologia, conhecimentos, perícias).

(3) Esforço = f (necessidades, metas, expectativas, recompensas).

(4) Oportunidade = f (situação actual, desempenho passado).

A equação (1) é uma relação multiplicativa, o que significa que se alguma das três variáveis for zero, o desempenho também será zero.

Na equação (3), o esforço é função de vários factores que poderão ser aditivos: necessidades, metas, expectativas e recompensas.

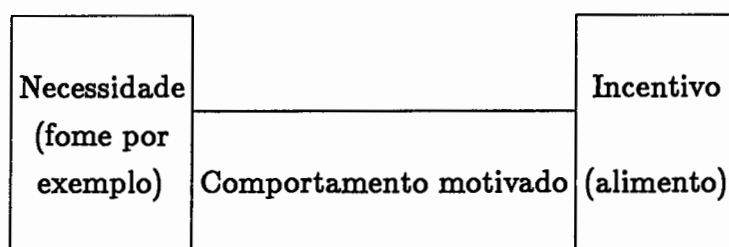
As necessidades e as metas representam “gaps” (saltos, desequilíbrios) que ocorrem naturalmente ou que são criados pelo indivíduo. As expectativas e recompensas ajudam-nos a considerar as acções das pessoas, focando a nossa atenção nas consequências do comportamento e na relação de esforço subsequente para consequências passadas.

Para estes investigadores, o conceito de motivação deve ser considerado em termos de “gap” e da inerente incitação para preenchê-lo - tanto fisiológica como psicologicamente.

Quando um “gap” ocorre, o organismo é motivado a preenchê-lo através de alguma acção adequada - o *Comportamento*.

¹FRENCH, Wendell L.; KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. - *Understanding Human Behavior in Organization*, New York, Harper & Row Publishers, Inc., 1985.

O “Gap” é causado pelo aparecimento de necessidades e desaparecerá com a sua satisfação por um acontecimento que devemos designar por incentivo.



Para que o comportamento seja motivado, é necessário que haja congruência entre o incentivo subjacente à realização do comportamento e a necessidade.

A ligação das *motivações* com as *necessidades* permite um estudo mais sistematizado da dinâmica do comportamento humano, mas apresenta alguns inconvenientes:

- . universaliza o que é individualizado;
- . separa a motivação de factores estruturais determinantes (tecnologia, estilos de gestão, convenções sociais);
- . as necessidades também não são estáticas, mas pelo contrário, variam em função da idade, das culturas (formas de viver de determinada sociedade), etc.

2. SISTEMAS DE MOTIVAÇÃO

2.1. “A Cenoura-e-o-Bastão”

Esta expressão foi vulgarizada para indicar, quer as formas de relacionamento anteriores a qualquer ideia sobre a necessidade de suscitar motivações no e para o trabalho, quer as formas de gestão que, como o taylorismo, tinham implícitas algumas concepções sobre a natureza humana - teoria do “prémio à peça” ou da “tarifa diferencial”.

2.2. A Hierarquia das Necessidades

Este sistema foi um dos que mais influência exerceu nos gestores e dos mais divulgados em empresas com preocupações humanistas.

O fundador da teoria foi o académico americano Abraham H. MASLOW (1954)², que distinguiu três níveis de necessidades numa hierarquia de importância e de influência:

Nível 1 - Necessidades de existência (alimentação, segurança, saúde, vida fisiológica).

Nível 2 - Necessidades de relação (contactos com os outros, pertença a grupos, ligações afectivas).

Nível 3 - Necessidades de desenvolvimento (expansão intelectual, expressão do potencial humano).

²MASLOW, Abraham H. - *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row Publishers, 1954.

Os três níveis caracterizam-se pelos princípios:

- a) da dominância - enquanto uma necessidade de nível inferior não estiver satisfeita, as de outro nível, no geral, não exercem grande influência no comportamento humano.
- b) da emergência - satisfeitas as necessidades de um nível, outras se manifestarão.

Interpretando o pensamento de Maslow, parece haver uma hierarquia como a Fig. 7.1 ilustra³:

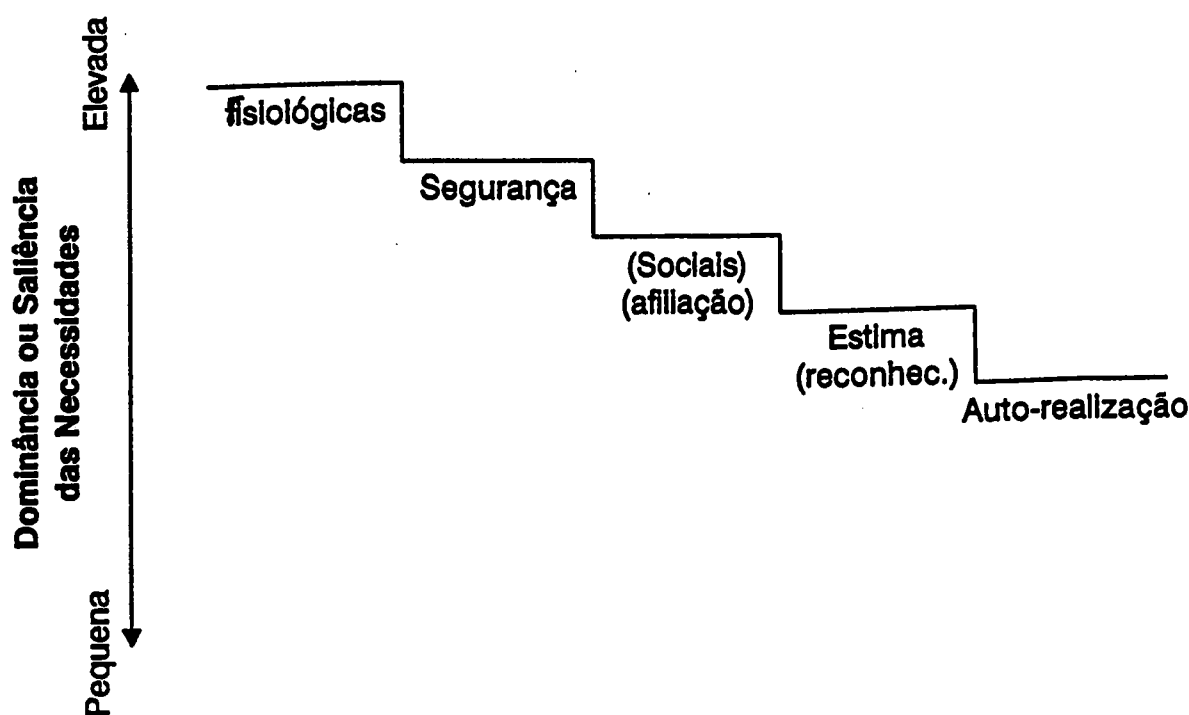


FIG. 7.1 - Hierarquia das Necessidades (Maslow).

³HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. - *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 3^a. ed., New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1977, pp. 30-48.

A interpretação da teoria de Maslow deve ser cautelosa:

- Pode acontecer que necessidades de nível mais baixo sejam sacrificadas por necessidades de outro nível (o caso dos jejuuns religiosos, das greves de fome, etc.).
- As necessidades tomam formas e expressões que variam muito de pessoa para pessoa. Sua intensidade ou manifestação também é variada, obedecendo às diferenças individuais.
- Não é necessário que todas as necessidades de um nível estejam satisfeitas para surgirem necessidades de nível superior.
- Várias investigações realizadas não confirmaram cientificamente esta teoria e chegaram mesmo a invalidá-la.

Lembre-mo-nos que a teoria de Maslow afirma que, quanto menos satisfeita estiver uma necessidade maior é o seu poder de motivação. Assim sendo, as necessidades de mais alto nível (estima e auto-realização) estariam mais insatisfeitas e, portanto, teriam maior poder para motivar do que as necessidades de nível mais baixo (segurança e sociais).

Esta generalização segundo os estudos realizados é aceite apenas para os gestores americanos e ingleses.

Os gestores japoneses, entretanto, parecem ter uma hierarquia que dá mais valor às necessidades sociais e de segurança, porque estão mais insatisfeitas, do que às de auto-realização.

Os gestores do Norte da Europa aparentemente têm uma hierarquia que troca as posições atribuídas por Maslow às necessidades de segurança e sociais.

Estes e outros aspectos deixam implícito que a hierarquia de Maslow é mais um reflexo da cultura onde surgiu do que um guia para se entender a motivação noutras culturas.

Também se constatarem diferenças dentro de uma mesma cultura. Uma série de estudos comparativos que tentaram mensurar diversas atitudes relacionadas com o trabalho, inclusive a satisfação de trabalhadores brancos e negros com o mesmo tipo de trabalho, revelaram resultados incompatíveis.

A complexidade destas conclusões tem aumentado ainda mais com a verificação de que as necessidades dos trabalhadores mudam ao longo do tempo.

Reflectindo sobre todos estes aspectos questionamo-nos sobre qual terá sido a utilidade da teoria de Maslow.

Parece-nos que o que tornou esta teoria importante para a gestão, não foi apenas a sua lista das necessidades humanas (a maioria até já havia sido estudada por outros), mas o seu reconhecimento de que as necessidades satisfeitas não motivam o comportamento.

A teoria de Maslow põe em causa práticas de gestão muito difundidas de atribuir prémios que se relacionam com necessidades já satisfeitas e depois acusam-se os trabalhadores de serem preguiçosos.

A sua utilidade também nos parece indiscutível, em termos de, nos consciencializar de que existe uma diversidade de necessidades e de que os gestores podem fazer a motivação aumentar, tornando o trabalho um meio para a satisfação das necessidades individuais.

2.3. Motivações Decorrentes da Natureza do Trabalho

Frederick HERZBERG (1966)⁴ elaborou uma teoria das motivações, partindo da verificação da existência de duas componentes na natureza humana: componente animal ou “adâmica” (que visa eliminar o descontentamento) e componente humana ou “abraâmica” (que visa a auto-realização).

Com base neste pressuposto, formulou a chamada “teoria dos dois factores” para melhor explicar o comportamento das pessoas na situação de trabalho.

Para este autor existem, portanto, dois factores que orientam o comportamento das pessoas:

1. *Factores higiénicos* ou factores extrínsecos - os quais se relacionam com o meio. Os principais factores higiénicos são: o salário, os benefícios sociais, o estilo de liderança, as políticas da empresa, as condições de trabalho, etc.

As investigações de Herzberg revelam que, quando os factores higiénicos são óptimos, apenas evitam a insatisfação dos trabalhadores, mas não conseguem elevar a satisfação e quando a elevam não conseguem mantê-la elevada por muito tempo.

Quando os factores higiénicos são precários, provocam insatisfação.

2. *Factores motivacionais* ou factores intrínsecos - os que estão relacionados com o conteúdo e natureza das tarefas que o indivíduo desempenha.

Para Herzberg, o efeito dos factores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Quando estes factores são óptimos, provocam satisfação nas pessoas; quando são precários evitam a satisfação.

Noutros termos, a teoria de F. Herzberg afirma que:

- a) A satisfação na função - depende do conteúdo ou das actividades desafiantes e estimulantes que a pessoa desempenha (factores motivacionais).

⁴HERZBERG, Frederick - *Work and Nature of Man*, Ohio, Cleveland, The World Publishing Co., 1966.

- b) A insatisfação na função - depende do contexto, isto é, do ambiente de trabalho, do salário, dos benefícios recebidos, do estilo de liderança, etc. (factores higiénicos).

Factores Motivacionais Conteúdo da função	Factores Higiénicos Contexto da função
(Como o indivíduo se sente em relação à sua função).	(Como o indivíduo se sente em relação à empresa onde trabalha).
1. O trabalho em si. 2. Realização. 3. Reconhecimento. 4. Progresso Profissional. 5. Responsabilidade.	1. As condições de trabalho. 2. Estilo de liderança. 3. Salário. 4. Relações com o superior hierárquico. 5. Benefícios e serviços sociais.

FONTE: SIKULA, Andrew F. - *Personnel Administration and Human Resources Management*, New York, John Wiley e Sons, Inc., 1976, p. 88.

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propôs o enriquecimento de funções "Job Enrichment".

O enriquecimento de funções - consiste na constante substituição das tarefas mais simples e elementares da função por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar a evolução das capacidades (habilidades) de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional.

Na opinião de Herzberg, o enriquecimento de funções produz efeitos desejáveis como: o aumento da motivação, o aumento da produtividade, a redução do absentismo, a redução de demissões, etc.

Todavia, alguns críticos apontam à sua teoria, uma série de defeitos indesejáveis:

- o aumento de ansiedade na execução de tarefas novas e diferentes, principalmente quando não são bem sucedidas nas primeiras experiências;
- o aumento de conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do seu trabalho nas novas tarefas enriquecidas;
- sentimentos de exploração quando não há um aumento correspondente na remuneração;
- redução de relações interpessoais devido à necessidade de maior dedicação às tarefas enriquecidas.

Apesar de Herzberg ter declarado que a sua teoria da motivação/higiene foi confirmada por mais de cinquenta estudos em muitos países e ocupações diferentes, há investigadores que o criticam argumentando que esta teoria é demasiado simplificada.

Há autores que referem que as diferenças individuais e “grupais” no que respeita às fontes de satisfação e insatisfação podem implicar com que factores de higiene numa situação (por ex.: o pagamento e segurança na função de contabilistas e engenheiros) possam ser factores motivadores noutra situação (por ex.: o pagamento e segurança na função dos operários).

Esta crítica remete-nos para as diferenças culturais e individuais na hierarquia das motivações.

As nossas referências à teoria de Herzberg terminam com a seguinte observação:

“Esta teoria exige na sua aplicação e/ou aceitação que se reconheça a existência de diferenças entre as pessoas e grupos e que se faça uma análise contingencial às teorias da motivação (não devem fazer-se generalizações excessivas)”.

2.4. Hierarquias Alternativas

Muitos investigadores que tentaram refinar a teoria de Maslow, preservaram as seguintes ideias básicas:

- a) Há uma série de necessidades acima das fisiológicas.
- b) Essas necessidades têm poder para motivar segundo alguma sequência.

No período de 1960-65, Lyman PORTER propôs uma hierarquia alternativa, na qual introduziu a necessidade de autonomia entre as de estima e as de auto-realização. Procedeu também a substituições nalguns termos: segurança por protecção e auto-realização por auto-actualização.

Em 1972, Clayton ALDERFER apresentou uma hierarquia mais restrita que a de Maslow. As necessidades de estima e auto-realização foram condensadas em crescimento; as de segurança foram retiradas e as sociais e as fisiológicas passaram a designar-se de relacionamento e de existência, respectivamente.

Hierarquia de Lyman Porter (1960-1965)
Auto-actualização
Autonomia
Estima
Sociais
Protecção
Fisiológicas

Hierarquia de Alderfer (1972)
Crescimento
Relacionamento
Existência

O facto de alguns investigadores aumentarem ou reduzirem a hierarquia das necessidades suscita a questão: há ou não há realmente uma hierarquia de necessidades?

As investigações não comprovam a existência de uma hierarquia como Maslow defendeu, mas tendem a confirmar uma distinção principal entre as necessidades primárias e secundárias, com a possível inclusão das necessidades de protecção na categoria das necessidades primárias.

A evidência actual demonstra apenas que, desde que as necessidades primárias e de protecção estejam satisfeitas, as necessidades secundárias - afecto, estima e auto-actualização - tornam-se fontes activas de motivação. Uma das conclusões importantes a que se chegou é *que não há qualquer evidência definitiva de que as necessidades secundárias operam segundo alguma sequência coerente.*

Deste modo, pensamos que o modelo da hierarquia das necessidades deveria ser representado conforme a Figura 7.2, de modo a ajustar-se às evidências actuais.

Sociais	Estima	Auto-realização	Outras necessidades
Fisiológicas e de Segurança			

FIG. 7.2 - Uma hierarquia de necessidades com dois níveis.

Fonte: HAMPTON, David. R.: *Contemporary Management*, S. Paulo, Mc Graw-Hill, Inc., 1983.

2.5. Modelo de McClelland - três necessidades secundárias

David McClelland (1961)⁵ foi um dos teóricos cujo trabalho teve grande impacto na bibliografia da gestão e grande aceitação por parte dos gestores.

Aplicando um teste projectivo para análise da personalidade - o TAT (Thematic Apperception Test) - verificou que as respostas se poderiam agrupar em três categorias, cada uma identificando um motivo humano.

Nesse trabalho, identificou três necessidades secundárias ou adquiridas socialmente: poder, afiliação e realização. Certamente, que cada uma dessas necessidades tem alguma semelhança com as necessidades discutidas por Maslow e outros.

- O *poder*, por exemplo, deverá ser visto como um tipo particular de necessidade social ou de estima, porque diz respeito a relações com pessoas e "status".
- A *afiliação* deverá ser uma espécie de sinónimo para o que Maslow denominava de afecto (sociais).
- A *realização* deverá ser comparada a alguns padrões de comportamento relacionados com a estima e a auto-realização (auto-actualização).

A compreensão destas três necessidades secundárias tem grandes implicações para a gestão. Primeiro, já que uma forte necessidade predispõe a pessoa a agir de certa forma, deveriam seleccionar-se os gestores, estudando a natureza da função a ser preenchida identificando o tipo de comportamento requerido, e procurando candidatos com a predisposição compatível.

Uma segunda razão, pela qual a compreensão das necessidades secundárias é importante, é que, utilizando este tipo de informação, os gestores podem tentar criar um clima organizacional no qual as políticas, recompensas, liderança,

⁵McCLELLAND, David - *The Achievement Motive*, New York: Appleton Century Crofts, 1955 e *The Achieving Society*, New Jersey, Princeton, D. Van Nostrand Company, Inc., 1961.

controles e outras condições ajudam a desenvolver as necessidades apropriadas, e reforçam a convicção de que o desempenho eficaz pode conduzir a resultados que poderão satisfazer essas necessidades.

2.6. Teoria das Expectativas - Modelo de Victor H. Vroom - 1964

Nos últimos vinte anos, grande número de investigações e experiências fizeram surgir uma nova concepção sobre a motivação. Esta, frequentemente denominada "*Expectancy Theory*" (teoria das expectativas), ainda necessita de ser mais testada, refinada e expandida.

Victor H. Vroom⁶ em 1964 após ter criticado as teorias de Maslow, Herzberg e outras de defenderem uma estrutura hierárquica de necessidades, e na presunção implícita de que não existe "the best way" (uma maneira melhor) de motivar as pessoas, porque numerosos estudos tornaram evidente que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estão colocadas - desenvolveu uma importante teoria da motivação.

A teoria de V. Vroom, embora rejeite noções pré-concebidas e reconheça as diferenças individuais, ficou porém restringida à motivação para produzir. Para este investigador, há três factores que determinam em cada indivíduo a motivação:

1. *Objectivos pessoais do indivíduo* - que podem incluir dinheiro, segurança, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante.
2. *Relação percebida entre satisfação dos objectivos e alta produtividade* - se um operário tem como objectivo importante obter um maior salário e se trabalha na base da remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais.

Se, pelo contrário, a sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo for mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção. Produzir mais poderá significar a rejeição pelo grupo.

3. *Percepção de sua capacidade para influenciar sua produtividade* - se um trabalhador acredita que um grande esforço dispendido, tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito.

⁶VROOM, Victor H. - *Work and Motivation*, New York, John Wiley & Sons, 1964.

A Figura 7.3 - permite uma melhor observação desses três factores:

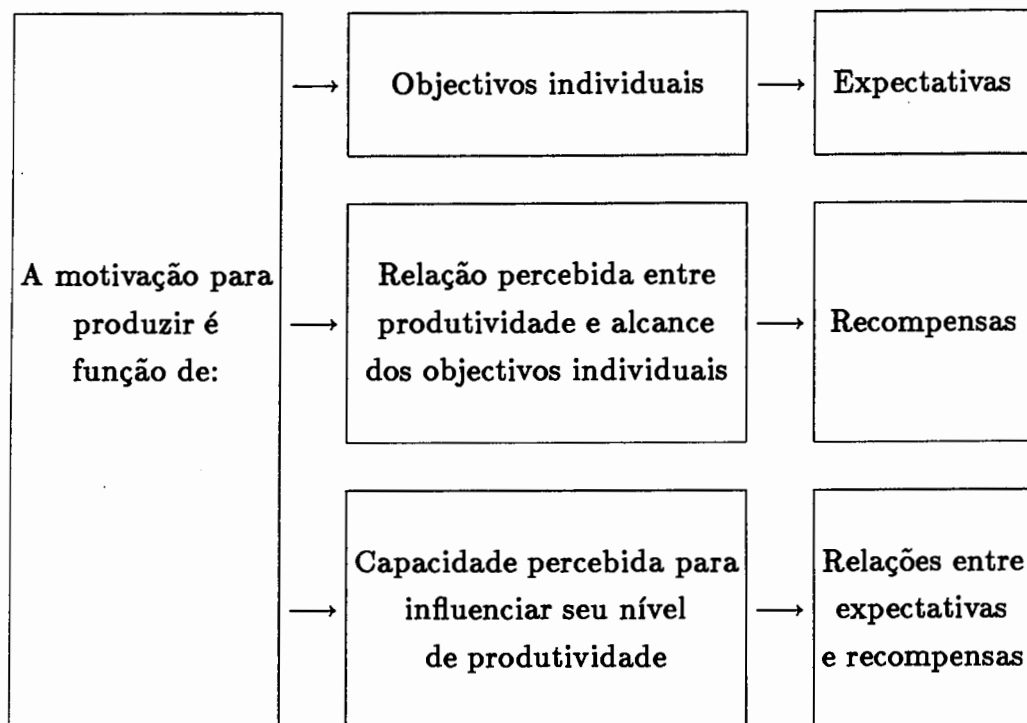


Fig. 7.3 - Motivação para produzir

Para explicar a motivação para produzir Vroom propôs um modelo de expectativa da motivação que se baseia em objectivos intermédios e gradativos (meios) que conduzem a um objectivo final (fins).

Na perspectiva deste modelo, a motivação é um processo que orienta escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados, através de uma cadeia de relações entre meios e fins.

Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermédio (por ex.: produtividade elevada) está procurando meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, promoção, etc.) - Ver Fig. 7.4.



Fig. 7.4

A teoria de V. Vroom foi denominada - teoria contingencial da motivação - porque dá ênfase às diferenças entre as pessoas e entre as funções. Este é sem dúvida o seu grande mérito, todavia é uma teoria de difícil aplicação prática.

2.7. Modelo das Expectativas (E. Lawler e L. Porter, 1968)

Edward LAWLER e Lyman PORTER⁷ em 1968 elaboraram um modelo das expectativas que introduz alguns aperfeiçoamentos ao modelo de V. Vroom como iremos observar na figura 7.5. Os pressupostos em que assenta este novo modelo são os seguintes:

- a) O comportamento é determinado por uma combinação de forças próprias da pessoa e do meio.
- b) As pessoas tomam decisões sobre o seu próprio comportamento nas organizações.

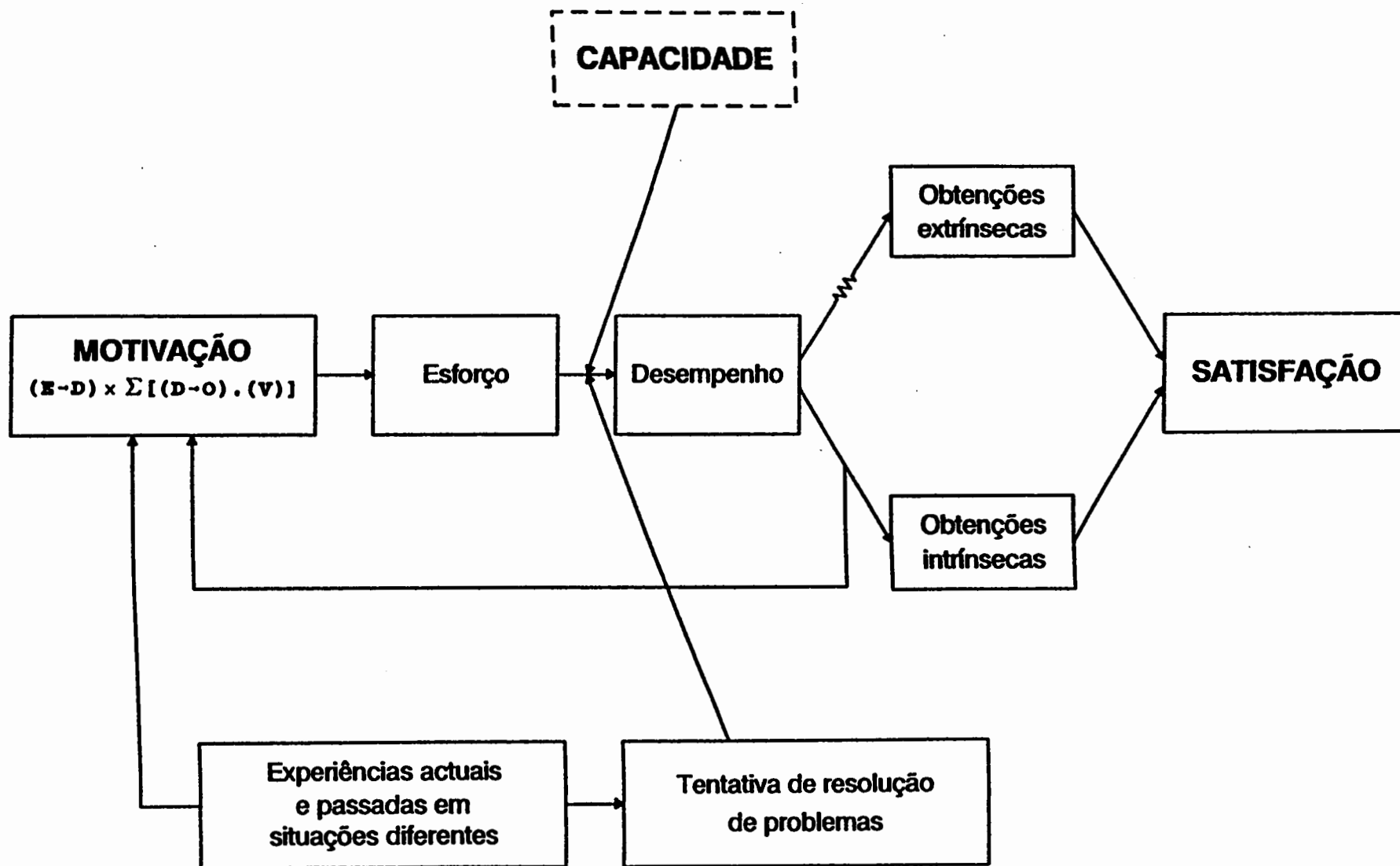
⁷PORTER, L. W. e LAWLER, E. E. - *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1968.

- c) Pessoas diferentes têm diferentes tipos de necessidades, desejos e objectivos.
- d) As pessoas decidem entre planos alternativos de comportamento na medida em que estes conduzem aos resultados desejados.

Explicitação do esquema - Fig. 7.5:

- a) A força de motivação de uma pessoa para actuar bem está reflectida no seu esforço (E). O esforço dispendido pode (ou não) resultar num bom desempenho (D) desde que se verifiquem duas condições:
 - Que a pessoa possua a capacidade necessária para realizar bem o trabalho.
 - Que a pessoa perceba que o seu esforço pode ser convertido ou resultar em desempenho. Este desempenho resulta de experiências anteriores similares ou de uma avaliação subjectiva.
- b) Quando se dá o desempenho verificam-se obtenções. As intrínsecas, tendem a ocorrer regularmente como resultado do desempenho. As extrínsecas podem ou não interessar a pessoa (seta ondulada).
- c) Como consequências das obtenções (O) e da percepção do seu valor relativo, a pessoa produz uma resposta afectiva, positiva ou negativa (nível de satisfação ou insatisfação).
- d) Os factos que ocorrem influenciam o comportamento futuro, alterando quer a relação E - D quer a relação D - O quer a valência das percepções (V): é a retroacção representada pela linha que liga o comportamento actual à motivação.

**FIG. 7.5 MODELO SIMPLIFICADO DA TEORIA DAS EXPECTATIVAS DO COMPORTAMENTO
(Lawler e Porter)**



3. O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

Para os gestores não é suficiente saber o que é a motivação, devem saber como aparece. Pois que, uma boa compreensão do processo de motivação facilitará a sua ocorrência e aumentará o desempenho.

Como se pode observar através da Fig. 7.6 (O Contexto do Comportamento Individual), a motivação para dispendir esforço ocorre num contexto de experiência passada e situação presente.

Esta figura pretende ilustrar a complexidade deste processo, revelando a quantidade de variáveis envolvidas.

Para compreender e prever o comportamento humano, é importante conhecer alguma coisa sobre a pessoa como indivíduo, incluindo características pessoais inatas e adquiridas.

A personalidade do ser humano é uma combinação complexa de atributos físicos, mentais e emocionais. Valores, atitudes, crenças, gostos, ambições, interesses, hábitos e outras características constituem “uma personalidade”. Um conjunto particular destas características desenvolve-se através do tempo.

Os vários atributos que fazem parte da pessoa, têm efeitos directos e indirectos no seu comportamento.

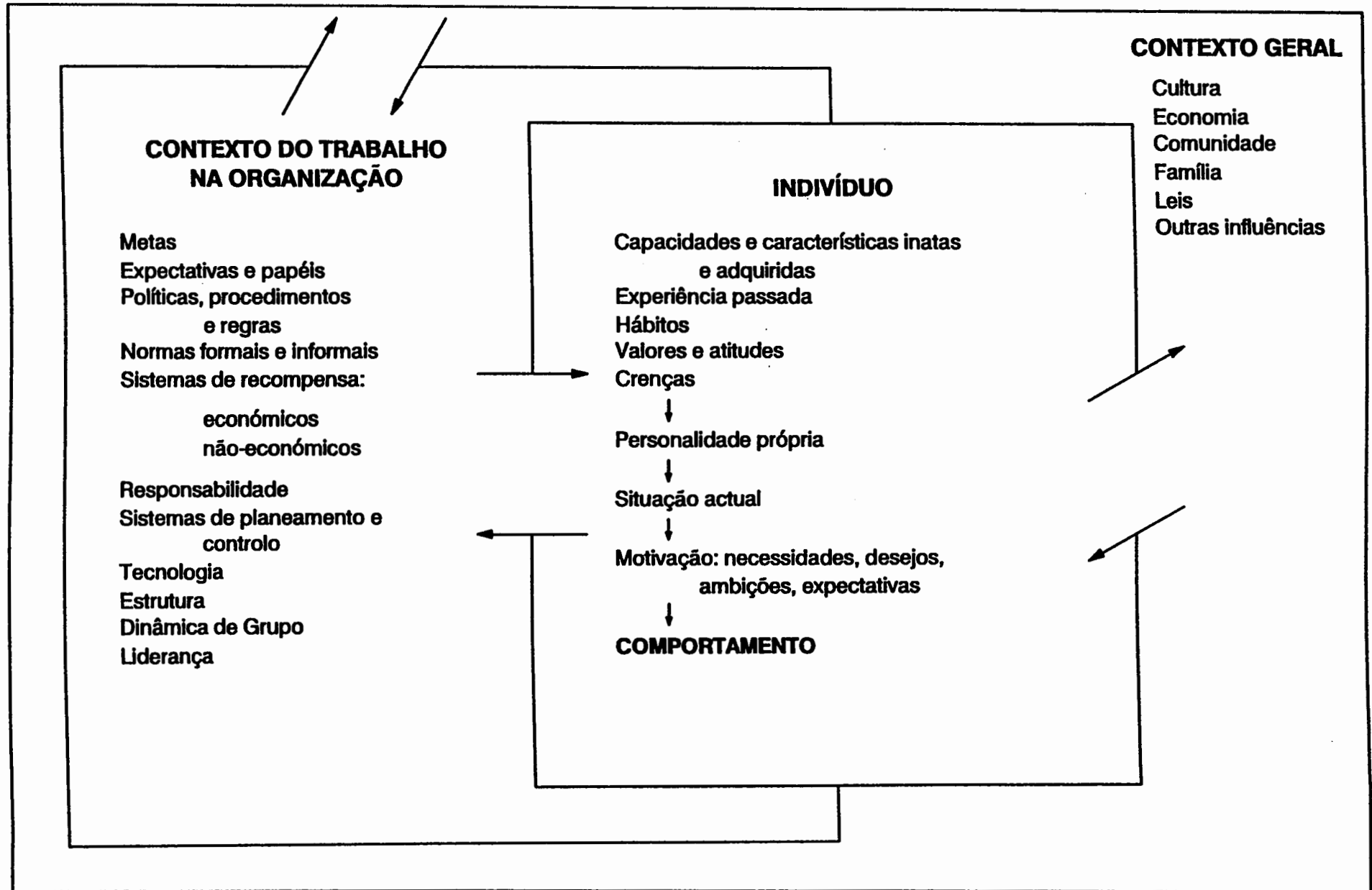
A personalidade desenvolve-se em muitos locais organizacionais - família, escola, igreja e trabalho. Os indivíduos são socializados para comportarem-se de certo modo como membros da organização.

A cultura da sociedade (“Societal”) é o contexto mais amplo no qual os valores se desenvolvem para guia de como as pessoas irão comportar-se em várias situações.

As organizações de trabalho fornecem orientações mais específicas em termos de políticas, procedimentos e regras para o comportamento adequado.

Neste momento, não pretendemos falar de todas as relações que a figura ilustra. A nossa finalidade consiste apenas em revelar a complexidade das relações que podem ocorrer entre algumas das variáveis e o facto da motivação ser afectada por diferenças individuais em situações particulares.

FIG. 7.6 O CONTEXTO DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL



4. A CONCEPÇÃO DE FUNÇÕES INDIVIDUAIS: A motivação no trabalho individual.

4.1. A Filosofia Tradicional

Uma das perspectivas mais tradicionais e difundidas sobre a determinação do que cada um deve fazer tem por base as ideias de homens como Taylor, habitualmente designados como defensores da escola da Gestão Científica do Trabalho.

Esta é a filosofia subjacente a quase todo o desenvolvimento posterior à Revolução Industrial que defende aumentos de eficiência, tornados possíveis devido a uma maior divisão do trabalho. Motivacionalmente, o pressuposto de base é que o comportamento humano é orientado predominantemente por expectativas de ganhos económicos - *conceito de homoeconomicus*.

4.2. Filosofias Alternativas

Para minorar os problemas resultantes da filosofia de Taylor e seus seguidores, têm sido propostos e aplicados diversos métodos alternativos que referiremos a seguir:

a) Rotação

A rotação de funções aumenta a variedade das actividades de cada pessoa, possibilitando-lhes a mudança de função para função em intervalos de tempo determinados. Todavia, as conclusões referem-se que enquanto a rotação continuar a ser entre funções altamente simplificadas, os ganhos de motivação ou satisfação serão muito reduzidos.

b) Alargamento do trabalho ("Job enlargement")

Com este método, pretende-se introduzir variação nas tarefas, não deslocando as pessoas de posto para posto de trabalho, mas mudando o conteúdo da função de cada empregado. Adiciona-se a cada função um certo número de tarefas vizinhas mas semelhantes e, por vezes, facilita-se uma maior interacção social.

Por um lado, o alargamento do trabalho proporciona maior motivação, satisfação e flexibilidade e menor interdependência entre as pessoas, mas por outro, apresenta os seguintes inconvenientes: perda dos benefícios da especialização em termos de eficiência, maiores custos com formação e a necessidade de duplicar certos equipamentos.

c) Enriquecimento do trabalho

O enriquecimento do trabalho tem sido muito aplicado e em alguns casos com grande êxito. A maior parte das aplicações resultam da obra de F. Herzberg e sua teoria dos dois factores que influenciam o comportamento do trabalhador.

O modelo que iremos apresentar foi elaborado por Hackman e Oldham⁸ (1976) e incorpora muitas das ideias de Herzberg conjuntamente com outras contribuições. Parece-nos fornecer uma base interessante para a discussão da concepção das funções individuais.

⁸HACKMAN, J. Richard; LAWLER III, Edward E.; PORTER, Lyman - *Perspectives on Behavior in Organizations*, New York, Mc Graw-Will, Book Company, 1977, pp. 242-251.

A Fig. 7.7 apresenta as condições fundamentais para a existência de motivação e satisfação com o trabalho.

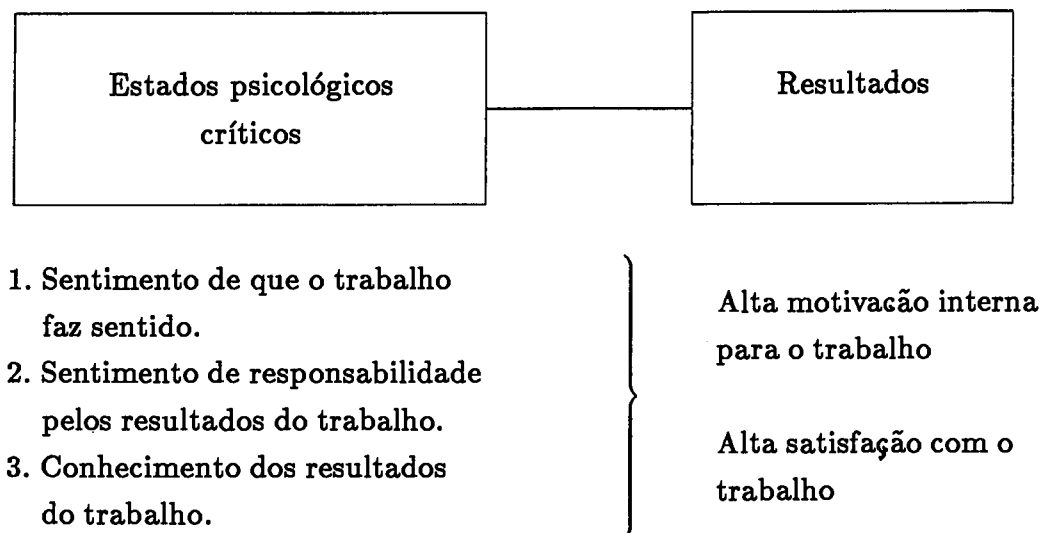


Fig. 7.7

As experiências têm demonstrado que não é suficiente um ou dois dos estados psicológicos críticos estarem presentes para haver motivação e satisfação com o trabalho. Por exemplo, acontece com frequência as tarefas importantes serem de tal forma estandardizadas, controladas e inspeccionadas que, apesar dos trabalhadores reconhecerem a sua importância social, deixam de sentir responsabilidade pessoal e exibem baixos níveis de motivação.

Os estados psicológicos críticos são dificilmente mensuráveis por serem interiores à pessoa. A Fig. 7.8 apresenta cinco características objectivas do próprio trabalho que são mensuráveis e susceptíveis de alteração (características nucleares das funções).

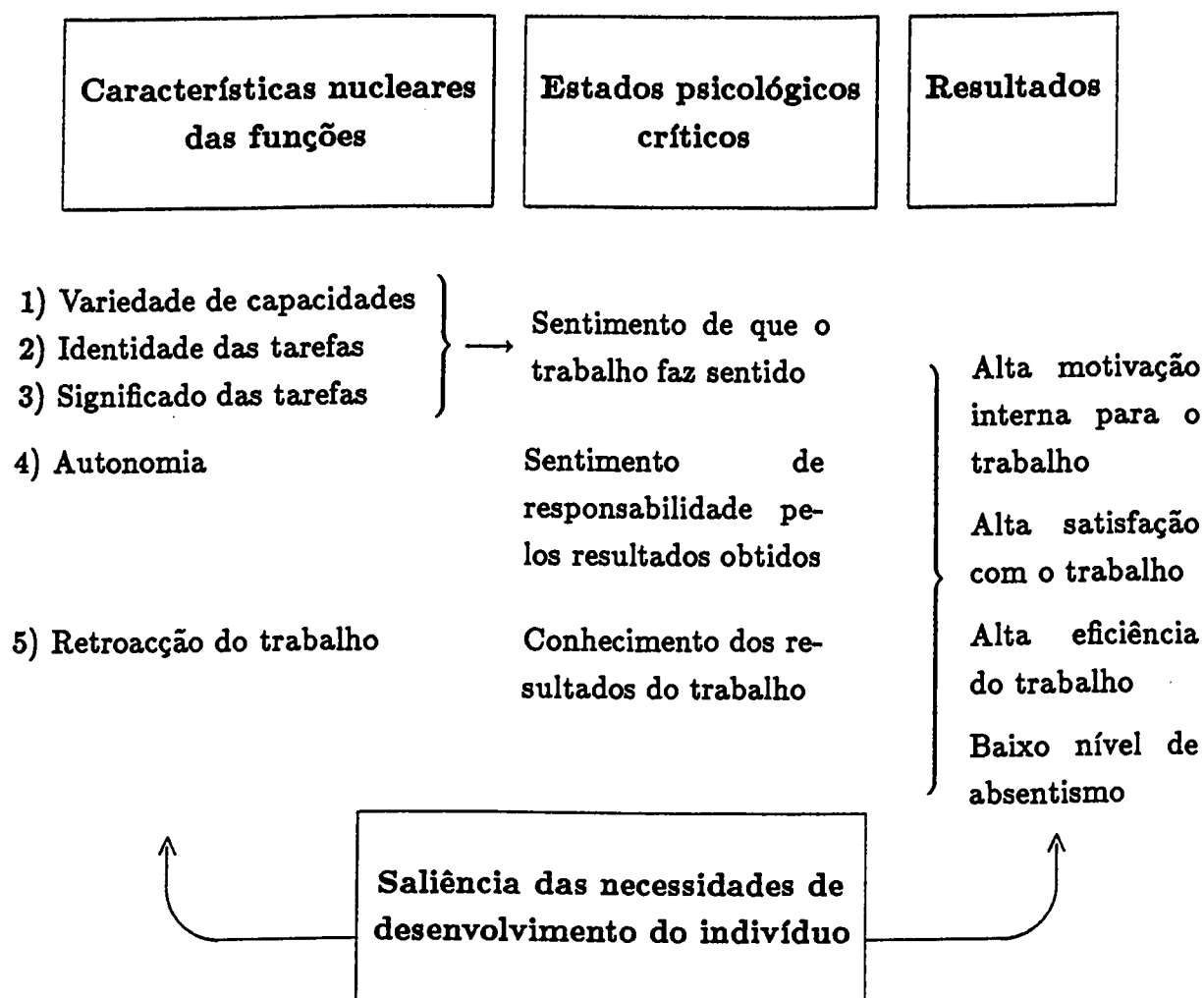


Fig. 7.8

O trabalho pode ganhar sentido para quem o realiza de diferentes maneiras, cinco factores parecem contribuir para tal:

1. *Variedade de capacidades* - o grau em que o trabalho requer que a pessoa desenvolva actividades diversas e que implicam o uso das suas diferentes capacidades e talentos.
2. *Identidade das tarefas* - o grau em que o trabalho requer que uma pessoa realize algo do princípio ao fim e com um resultado palpável.
3. *Significado das tarefas* - o grau em que o trabalho tem um impacto substancial sobre a vida das outras pessoas, quer estejam na organização ou no ambiente externo.
4. *Autonomia* - o grau em que o trabalho proporciona à pessoa liberdade, independência e escolha na sua programação e na determinação dos métodos a utilizar.
5. *Retroacção do trabalho* - o grau em que a execução das tarefas fornece à pessoa informações claras e directas sobre a eficácia do seu desempenho.

As diversas funções apresentam diferentes perfis em cada uma destas características. Todavia, é útil dispormos de uma informação mais sintética, que poderemos obter através da Nota de Potencial Motivador (Motivating Potential Score - MPS). A seguinte fórmula parece adequada:

$$\frac{\text{Nota do Potencial Motivador (NPM)}}{\text{Motivador (NPM)}} = \left[\frac{\frac{\text{Variedade de capacidades}}{3} + \frac{\text{Identidade de tarefas}}{3} + \frac{\text{Significado das tarefas}}{3}}{3} \right] X$$

X Autonomia X Retroacção no trabalho.

O modelo de Hackman e Oldham parece-nos ter validade desde que se tome em consideração um conjunto de factores que designaremos por factores moderadores (Fig. 7.9).

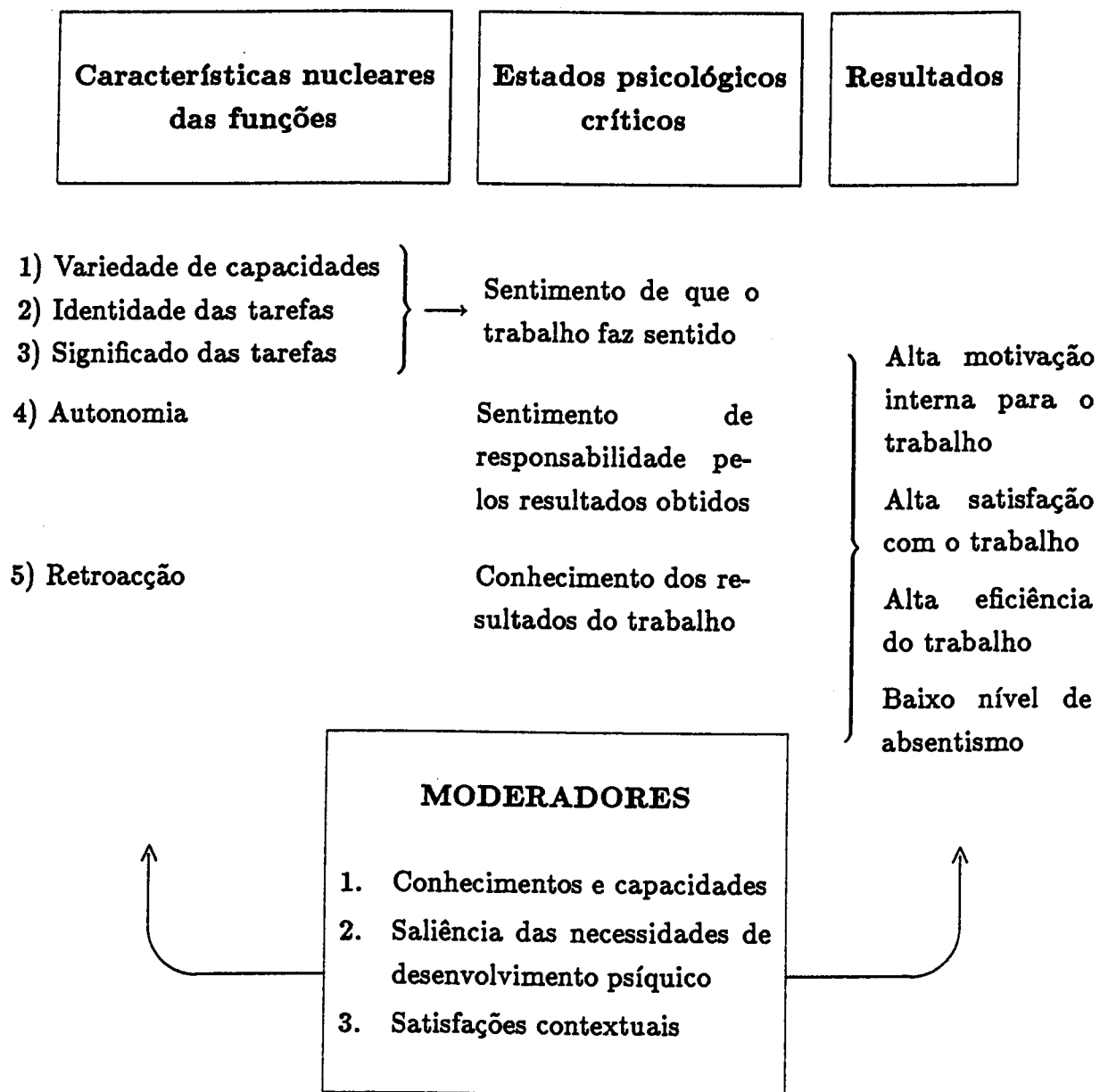


Fig. 7.9 Modelo de motivação no trabalho individual

Em primeiro lugar, as pessoas diferem em capacidades e conhecimentos; diferem quanto às suas necessidades de desenvolvimento psíquico e ainda quanto à sua satisfação com o contexto (ambiente) em que trabalham.

Quanto às capacidades e conhecimentos, é conveniente referir que se a motivação resulta de sentimentos positivos associados a um bom desempenho, este dependerá das capacidades e conhecimentos necessários para desenvolverem um bom trabalho.

Quanto à saliência das necessidades de desenvolvimento psíquico - é de esperar que as pessoas com fortes necessidades de êxito pessoal, que desejam aprender e desenvolver-se no trabalho, reajam melhor a uma função com elevado potencial motivador do que outras sem tais necessidades.

A satisfação com o contexto do trabalho - indica-nos o grau em que a pessoa está satisfeita com a sua remuneração, as orientações que recebe, as condições físicas do trabalho, as suas relações com os colegas.

A discussão destes factores moderadores assinala claramente que a concepção de trabalho motivador não é uma panaceia: tem de ser adequada às pessoas a quem se destina, tem de ser enquadrada com outras áreas importantes para o trabalhador e acompanhada de acções de formação adequadas.

Há ainda um outro aspecto importante a referir e que diz respeito à necessidade de introduzir mudanças nas funções. Para este efeito, deve ser realizado um diagnóstico explícito, profundo e completo que permita testar com rigor essa mesma necessidade. Um dos métodos a utilizar consiste na aplicação do questionário de diagnóstico do trabalho desenvolvido por Hackman e Oldham em 1975.

Este mede todos os conceitos do modelo atrás referido, excepto os conhecimentos e capacidades, a eficácia do trabalho e a assiduidade, que são específicos de cada organização.

O referido questionário deve ser completado com entrevistas a várias pessoas conhecedoras da situação e com observações directas.

Avaliar a necessidade de mudança na concepção das funções individuais como forma de as tornar motivadoras, corresponde basicamente a responder a quatro questões:

- 1ª. - Existe algum problema ou oportunidade explorável?
- 2ª. - Esse problema ou oportunidade está relacionado com a motivação, satisfação ou eficiência do trabalho desempenhado pelas pessoas?
- 3ª. - É a concepção das funções a causa dos problemas?
- 4ª. - Que aspectos necessitam de ser melhorados?

No caso de ser detectada a necessidade de mudança na concepção de funções é importante saber se:

- a) - Os empregados estão preparados para a mudança.
- b) - Há compatibilidade da mudança com os sistemas organizacionais existentes.

O modelo de Hackman e Oldham indica claramente como vimos que três condições de base devem existir, no que respeita aos empregados, para que a mudança (na concepção de funções individuais motivadores) tenha êxito:

- a) - É necessário que as pessoas disponham de conhecimentos e capacidades necessárias para funções mais complexas e desafiadoras. Há que proceder a um diagnóstico das necessidades de formação e desenvolver as acções mais aconselhadas.
- b) - É necessário que as pessoas sintam necessidades de desenvolvimento psíquico. O questionário ajuda a medir a sua saliência.
- c) - O questionário fornece indicações sobre a satisfação da pessoa com o trabalho em geral, segurança de emprego, colegas e liderança.

Não nos devemos esquecer que a tecnologia condiciona amplamente as possibilidades de enriquecimento de funções. Caso típico é o das linhas de montagem (por ex.: de automóveis). Existe a possibilidade de alterar a tecnologia (como a Volvo fez na sua fábrica de Kalmar), mas tal alternativa poderá ser inviável ou demasiado dispendiosa.

Quando a tecnologia não puder ser mudada e não proporcionar escolhas quanto a métodos de trabalho alternativos, a melhor solução consistirá em não

enriquecer as funções e em tentar oferecer aos trabalhadores outros tipos de compensações.

Para finalizar devemos também referir que o enriquecimento de funções envolve mudanças na forma de gerir a organização, sendo particularmente importantes as áreas de: formação, remuneração e liderança.

As necessidades de formação surgem normalmente em dois domínios: formação técnica e formação em relações humanas e processo de decisão.

A formação deve proporcionar que os trabalhadores assumam novas responsabilidades. O aumento de responsabilidades deve ser acompanhado do aumento de remuneração. A solução consiste em fazer coincidir a mudança nas funções com a reestruturação das carreiras e reclassificações.

A liderança é talvez a área mais importante de mudança, para os dirigentes envolvidos no enriquecimento do trabalho - implica uma redefinição do seu papel e o assumir das novas responsabilidades de:

- a) - Planeamento;
- b) - Comunicação com outros departamentos;
- c) - Inovação e criação de novos métodos e processo de trabalho;
- d) - Formação dos empregados.

5. CONCLUSÕES

Ao longo deste capítulo referimos de forma abreviada as numerosas investigações e estudos e as diversas teorias que surgiram sobre as causas do comportamento humano nas Organizações. Nesta perspectiva identificámos dois conjuntos de teorias sobre os factores motivacionais determinantes do comportamento:

- a) - Um que privilegia as necessidades e expectativas do indivíduo.
- b) - Outro que dá ênfase ao conteúdo e natureza das tarefas.

Estas teorias têm sido objecto de numerosas críticas e têm sido continuamente adaptadas e desenvolvidas a novas situações. Nos nossos dias, uma conclusão fundamental a que se chegou é a seguinte:

“a motivação é pessoal e interna, os gestores não motivam os seus subordinados mas podem criar condições para que as pessoas estejam motivadas”.

Concordamos com FRENCH, KAST e ROSENZWEIG,⁹ quando referem:

“... Researchers and writers have provided different explanations for what causes behavior and how effort and performance are linked. These debates in the literature are interesting and the questions deserve continuing attention.

... A fundamental concept is that managers do not motivate subordinates. Motivation is personal and internal. Therefore, the most that managers can do is create conditions under which people are motivated to behave in certain ways”.

⁹FRENCH, Wendell L.; KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. - *Understanding Human Behavior in Organization*, op. cit., p. 119.

CAP. VIII - OS GRUPOS DE TRABALHO

1. - INTRODUÇÃO

O dia-a-dia está repleto de comentários acerca da ineficiência e desperdício que reuniões, grupos, comissões, etc., representam. Todavia, calcula-se que cerca de 50 a 80% do tempo dos dirigentes é passado a trabalhar em grupo. Qual a razão de ser deste paradoxo?

Comecemos por esclarecer o que entendemos por um grupo¹:

"A group is a number of persons who, for at least a brief period of time, have some psychological and/or task interdependency, which includes interaction with each other in a face-to-face situation.

... This definition assumes that the interdependency and interaction centers around some common goal(s) or needs".

Desta definição ressalta que um dado número de pessoas constituirá um grupo se existir entre elas:

1. Comunidade de objectivos.
2. Critérios que determinem quem pertence ao grupo.
3. Sentimento de pertença ao grupo.
4. Interdependência e interacção.

As organizações usam os grupos em ordem a atingir diversos objectivos. Destacamos os seguintes:

¹FRENCH, Wendell L.; KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E., - *Understanding Human Behavior in Organization*, op. cit., p. 228

- Distribuir o trabalho (consiste em juntar um conjunto de capacidades e talentos diferenciados e atribuir-lhes responsabilidades).
- Dirigir e controlar o trabalho.
- Resolver problemas e tomar decisões.
- Recolher ideias e informações.
- Tratar a informação.
- Aumentar a dedicação e envolvimento.

As pessoas, por seu lado, também têm certos objectivos individuais ao participar em grupos. Como exemplo, citamos os seguintes:

- Satisfazer as suas necessidades sociais e de afiliação.
- Definirem-se a si próprias através das reacções dos outros.
- Conseguir apoio e ajuda para os seus objectivos pessoais - que podem ou não coincidir com os da organização.
- Participar numa actividade - fazer um produto, ajudar outrém, divertir-se, etc.

Os objectivos da organização e os objectivos individuais do trabalho em grupo podem ser por vezes contraditórios entre si - é o caso do fenómeno conhecido por restrição "grupal" da produção (desenvolvimento de uma norma informal de baixa produtividade), que implica que o indivíduo para satisfazer as suas necessidades sociais deve aderir a essa norma, sob pena, de sofrer sanções ou ser expulso do grupo.

Em certos aspectos o comportamento das pessoas reunidas em grupo difere do seu comportamento quando sozinhas:

1. A mera presença de outras pessoas conduz a *diferentes percepções, julgamentos, prestação de atenção e motivação*. Em especial, a motivação tende a ser maior. A atenção pode ser mais elevada mas também a tendência para a distracção é mais frequente.

2. *A propensão para assumir riscos é maior.* Investigações realizadas têm revelado que as pessoas tomam decisões mais arriscadas quando decidem em grupo. As hipóteses que têm sido aventadas apontam para o domínio do grupo pelas pessoas mais confiantes, para a existência de normas culturais de valorização do risco e para o aparecimento de opiniões e ideias mais arrojadas.
3. Finalmente, *o grupo desenvolve normalmente um sentimento de unidade ou coesão* - as pessoas identificam-se com a entidade colectiva. Também é necessário que exista coincidência entre os objectivos do grupo e os da organização para que um elevado grau de coesão não seja nocivo.

2. - A DINÂMICA DOS GRUPOS

A Figura 8.1 constitui uma base interessante para o estudo dos pequenos grupos. As variáveis incluídas no modelo apresentam apenas as principais dimensões que têm sido investigadas pelos cientistas sociais.

Este modelo pretende mostrar a complexidade de interações e de variáveis envolvidas no processo "grupál". Uma outra característica do modelo é a sua apresentação sistémica: "Entradas-Transformação-Saídas".

Nos grupos há pessoas a trabalhar em conjunto mas que possuem determinadas características pessoais: atitudes, habilidades, personalidade, motivação, etc. Estas pessoas estão envolvidas no processo de interação em conformidade com a estrutura do grupo e as características situacionais.

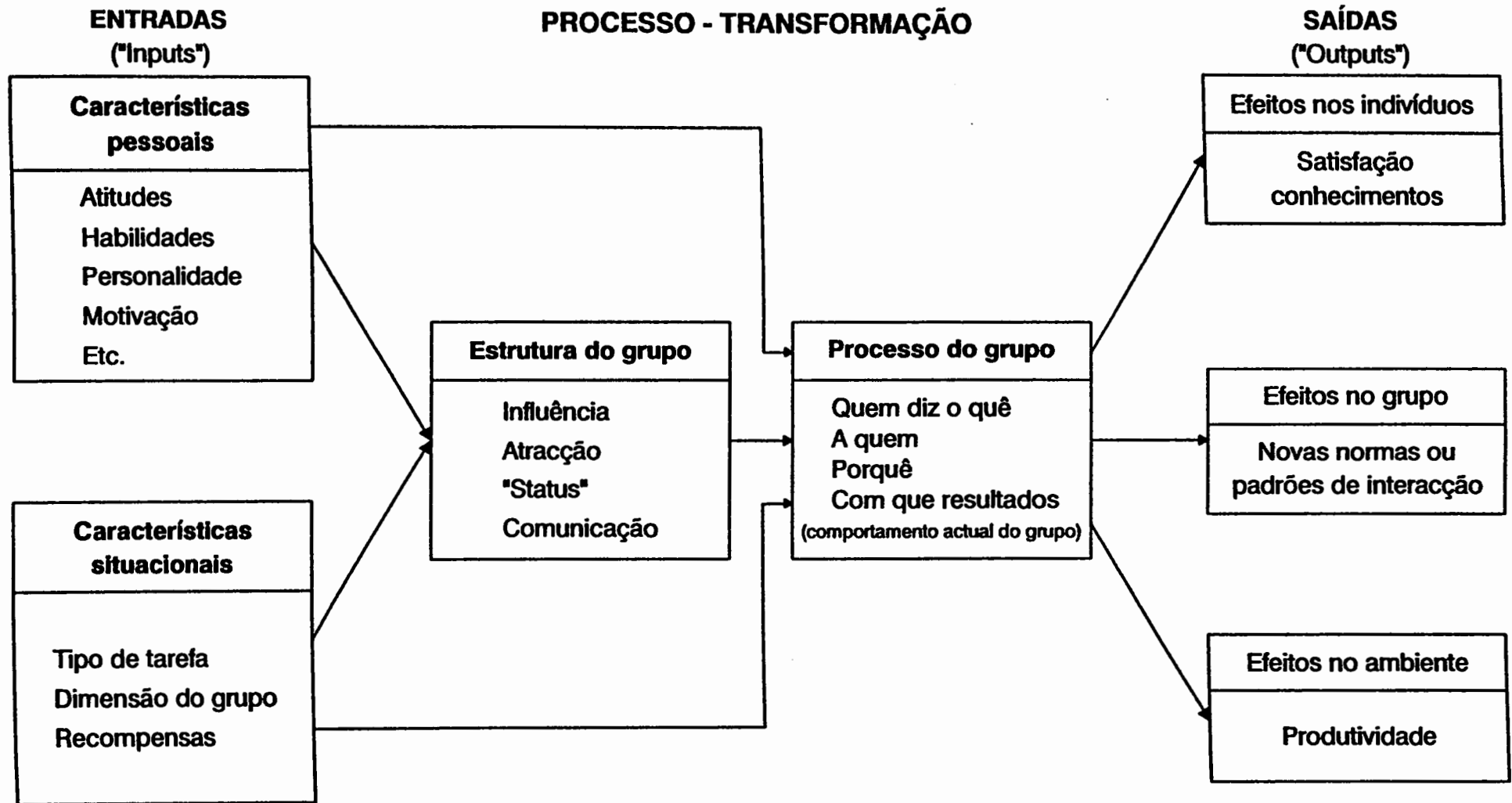
O processo do grupo refere-se a *quem sabe o quê e para quê* e define o comportamento actual do grupo.

Os três conjuntos finais de dimensões referem-se aos principais resultados ou consequências do comportamento grupál:

- Efeitos nos indivíduos (sobre os membros do grupo);
- Efeitos no grupo (desenvolvimento do grupo);
- Efeitos no ambiente ou tarefas (desempenho das tarefas).

Estas saídas tornam-se entradas através de um processo contínuo de retroacção.

FIG. 8.1.- A DINÂMICA DOS GRUPOS
PROCESSO - TRANSFORMAÇÃO



Características dos grupos e eficácia

Os grupos nas organizações são normalmente classificados em: formais e informais, permanentes e temporários.

Formais - quando são parte integrante da estrutura da organização, estão aprovados pela hierarquia e têm funções específicas a desempenhar (têm posição definida na estrutura da organização).

Informais - quando têm uma origem espontânea e são constituídos por pessoas que desejam reflectir em conjunto ou tomar uma decisão "grupal" sobre algum problema especial (não têm posição definida na estrutura organizacional).

Permanentes - se a sua existência é prolongada no tempo.

Temporários - se a sua existência está relacionada com o estudo ou tratamento de qualquer assunto, sendo a sua duração relativamente curta.

Como se caracteriza um grupo eficaz? Não existe resposta única para esta questão. Em primeiro lugar, porque os resultados do funcionamento do grupo podem ser: produtividade, satisfação dos seus membros e o desenvolvimento do grupo - e nada garante que estes resultados sejam conciliáveis.

Em segundo lugar, porque a eficácia depende de uma série de factores: as características do grupo, a tarefa, o meio envolvente, o estilo de liderança, a motivação, etc.

São alguns destes factores que vamos analisar, começando com as características do grupo.

Dimensão (tamanho) - Neste aspecto há que ponderar as vantagens em termos de diversidade de talentos e de conhecimentos que um grupo maior proporciona com o facto de, em grupos maiores, ser menor a possibilidade de cada um participar.

Para um grau óptimo de participação parece-nos ideal um grupo ser constituído por quatro a seis pessoas (depende das tarefas e das pessoas que o constituem). Concordamos com SLATER, Philip E., quando refere:

*"Maximal group satisfaction is achieved when the group is large enough so that the members feel able to express positive and negative feelings freely, and to make aggressive efforts toward problem solving event at the risk of antagonizing each other, yet small enough so that some regard will be shown for the feelings and needs of others; large enough so that the loss of a member could be tolerated, but small enough so that such a loss could not be altogether ignored"*².

As investigações têm demonstrado que quanto maior é o grupo, maior é a tendência para o seu domínio pelos membros mais activos e mais restrita é a participação; o ambiente torna-se menos familiar e a satisfação também é menor.

Quando os grupos são muito grandes, maior é a tendência para formar sub-grupos e para formalizar regras e procedimentos (Berelson e Steiner, 1964, p. 358).

Características dos membros - em geral grupos constituídos por pessoas com atitudes e valores semelhantes tendem a ser mais estáveis; grandes diferenças podem resultar em conflito. Todavia, um grupo demasiado homogêneo também não é ideal: deve sim procurar-se compatibilidade entre as pessoas e a variedade de talentos e sensibilidades.

Objectivos e papéis individuais - é claro que se os objectivos das pessoas forem idênticos o grupo tenderá a ser mais eficaz. Normalmente as pessoas trazem objectivos particulares para o grupo, que podem ser diferentes dos do grupo: proteger os interesses da sua secção, resolver erros, etc.

Não é facilmente possível satisfazer todos os objectivos individuais e dos grupos simultaneamente - é necessário um certo compromisso. As pessoas devem arriscar e aceitar resultados que não são óptimos para si, e isto só acontecerá se houver confiança mútua e acordo quanto ao objectivo comum do grupo.

Alguns investigadores referem que as pessoas nos grupos tendem a assumir um dos seguintes papéis:

- a) Amigo e apoiante - aquele que anima o ambiente do grupo, quando há conflitos.

²SLATER, Philip E. - "Contrasting Correlates of Group Size", *Sociometry*, June 1958, pp. 129-138. Citado por FRENCH, Wendell L., KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E., - *Understanding Human Behavior in Organization*, op. cit., p. 237.

- b) Lutador - aquele que imprime ritmo de trabalho ao funcionamento do grupo.
- c) Pensador lógico - aquele que imprime uma certa sequência ao tratamento dos assuntos.

Na realidade será talvez mais correcto dizer que a pessoa opta por uma combinação dos três papéis, embora haja nesta um padrão dominante.

Finalmente certos membros podem não desempenhar papel nenhum - muitas vezes por apatia e muitas outras por conflito de papel ou ambiguidade.

Estado de desenvolvimento - os grupos desenvolvem-se segundo um padrão relativamente estável de quatro fases:

1. Formação - nesta primeira fase o grupo não é mais do que um conjunto de pessoas. O grupo procura definir os seus objectivos, composição, duração e padrão de liderança. Cada membro procura estabelecer a sua identidade pessoal no grupo.
2. Agitação - nesta fase pode desvanecer-se o aparente consenso sobre os objectivos e normas. Surge um certo grau de conflito, porque os objectivos particulares de cada membro tendem a manifestar-se.
3. Estabelecimento das normas - o grupo estabelece (na maioria das vezes implicitamente) quando e como trabalha, como são tomadas as decisões, o tipo de comportamentos, de empenhamento, de formalismos e de confiança que são apropriados.
4. Desempenho - embora o grupo possa ter já produzido alguns resultados, só nesta fase estará apto a ser produtivo.

3. - A CONCEPÇÃO DE FUNÇÕES PARA OS GRUPOS DE TRABALHO: A motivação no trabalho em grupo

Nos últimos anos, a concepção de funções em termos de grupo tem-se fundamentado na teoria dos sistemas sociotécnicos e tem envolvido a criação de grupos de trabalho autónomos e semi-autónomos.

Alterações específicas (como a tarefa do grupo é concebida, a dimensão e composição do grupo, o sistema de recompensas) tem variado de projecto para projecto, mas os seguintes atributos são característicos da maioria dos grupos de trabalho: produção, satisfação e desenvolvimento do grupo (ver Fig. 8.2).

Os critérios que nos permitem dizer em que medida o grupo deverá ou não ser eficaz são:

- A quantidade de esforço dispendido pelos membros do grupo no desempenho das tarefas.
- Os conhecimentos e/ou perícias para um bom trabalho do grupo. Quando os seus membros não possuem essas perícias devem ser desenvolvidos procedimentos de formação.
- Estratégias de desempenho.

A eficácia é ainda determinada por um factor moderador de grande importância - a tecnologia.

Para que todos estes critérios conduzam à eficácia do grupo, temos ainda três grandes tipos de variáveis a considerar: organizacionais, de concepção e processos de funcionamento dos grupos.

Um dos principais factores para que um grupo desenvolva uma norma de alta ou baixa produtividade - é a concepção das tarefas. As cinco dimensões usadas para o modelo de motivação no trabalho individual parecem muito úteis (variedade de capacidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e retroacção).

Não há razão para que tais dimensões não sejam aplicadas à análise das tarefas do grupo.

Particularmente importante é também o sistema de recompensas e o papel de líder do grupo. Na maioria dos casos, têm sido criados sistemas de remuneração em que os membros são pagos na base do desempenho do grupo e não como empregados individuais - aumenta a cooperação e coesão dos componentes do grupo.

Quanto ao líder, este assiste o grupo e faz a ligação (elo de ligação) com os outros grupos.

As escolhas para a concepção do trabalho para indivíduos ou grupos são complexas e em muitos casos dependem de factores idiossincráticos para uma dada situação.

Em geral, parece indicada uma concepção baseada no grupo quando uma ou mais das seguintes condições estiverem presentes:

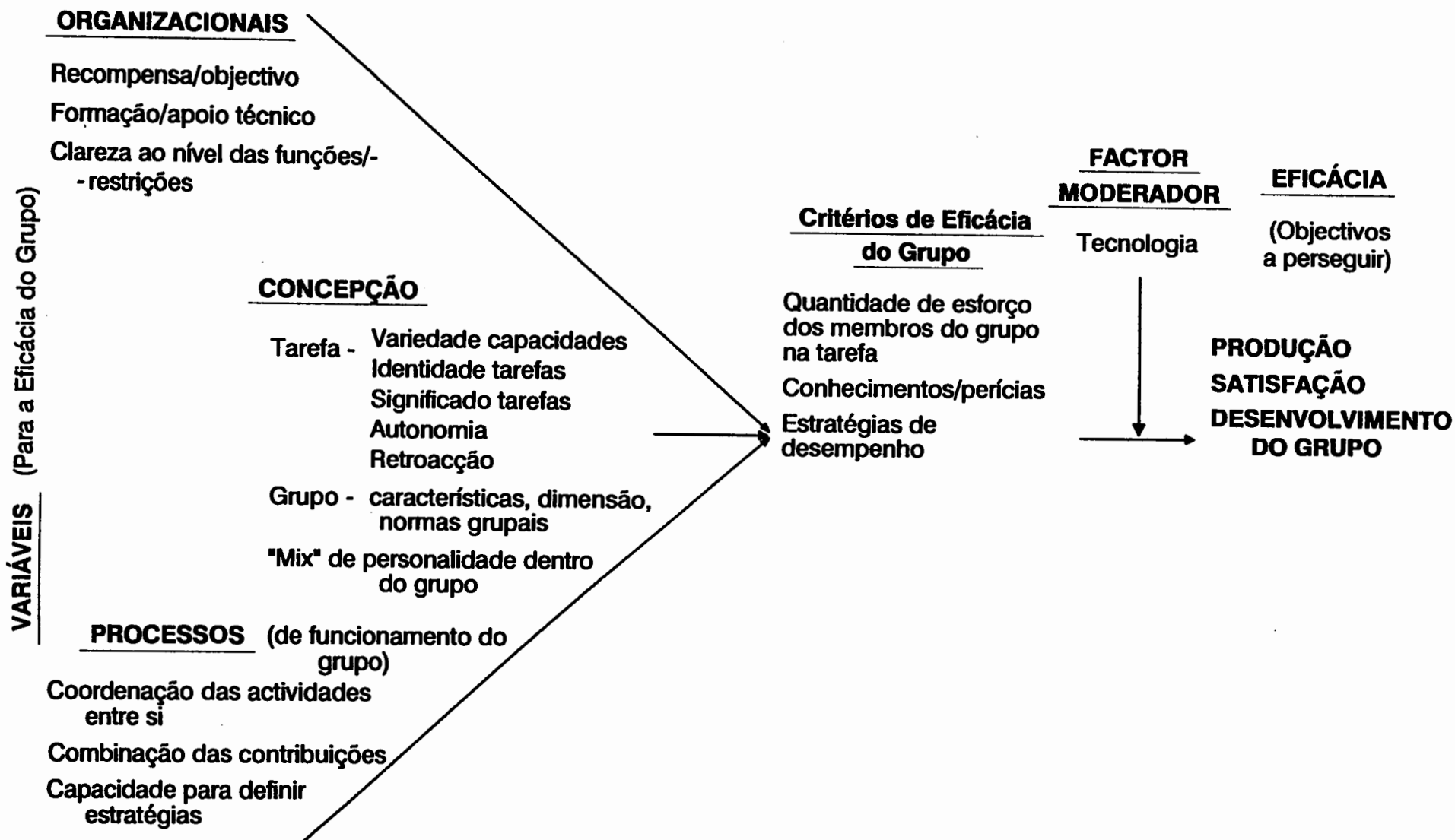
- O produto, serviço ou tecnologia determinam que o trabalho individual com significado não é possível (Walton, 1975).
- A tecnologia ou o trabalho físico exigem elevada interdependência entre os trabalhadores. Susman em 1970 sugeriu que um efeito do aumento da automação consistiu em aumentar a interdependência entre os trabalhadores. A criação de grupos de trabalho autónomos e semi-autónomos é devida a imperativos tecnológicos.
- Os indivíduos têm fortes necessidades sociais.
- O potencial de motivação dos empregados é mais elevado se o trabalho for concebido como uma tarefa de grupo em vez de um conjunto de tarefas individuais.

Para além de todas estas vantagens, há todavia algumas precauções a ter em atenção:

- O trabalho deve proporcionar aos membros do grupo uma certa autonomia.

- As necessidades dos empregados devem ser cuidadosamente respeitadas. Por exemplo, quando os elementos do grupo têm fortes necessidades de realização e fracas necessidades de interação social, poderá ser preferível que a concepção de funções seja feita em termos individuais, desde que a tecnologia permita.
- A eficácia do desempenho varia muito com o nível de conhecimentos e perícias dos membros do grupo ou com as estratégias de desempenho utilizadas (Hackman e Morris, 1975).

FIG. 8.2. A CONCEPÇÃO DE FUNÇÕES PARA OS GRUPOS DE TRABALHO



4. - CONCLUSÕES

Neste capítulo foi nossa intenção fazer algumas considerações específicas sobre os grupos de trabalho. Concluimos que os grupos são mais adequados para tarefas complexas com muitas soluções possíveis que apresentam elevado grau de inovação e quando a avaliação das alternativas não pode seguir um critério único e objectivo. Assim sendo, recomendamos que sejam usados os grupos de trabalho quando for necessária a opinião de capacidades diferentes e quando as decisões afectarem muitos aspectos da organização.

Um assunto que nos propusemos salientar neste estudo é que será errado tentar determinar o valor dos recursos humanos nas organizações através da utilização de modelos que supõem que o valor de um grupo é exactamente igual à soma dos valores de cada um dos membros que o constituem sendo ignorados os efeitos sinérgicos do trabalho em grupo.

Vimos também que devido à interacção que existe entre as pessoas, o seu comportamento quando reunidas em grupo é diferente do seu comportamento quando decidem e actuam individualmente.

Por último, devido à importância que os grupos assumem actualmente nas organizações, recomendamos que a concepção de funções para os grupos de trabalho mereça especial atenção por parte dos gestores. Isto porque a eficácia de um grupo (que deverá ser avaliada em termos de produção, satisfação e desenvolvimento do grupo) depende de uma multiplicidade de factores complexos, como por exemplo: características dos elementos do grupo, o tipo de tarefa, o meio ambiente, a tecnologia, o estilo de liderança, etc.

5. OS CÍRCULOS DE QUALIDADE

5.1. Definição e Objectivos dos Círculos de Qualidade

Actualmente as empresas encontram-se perante uma concorrência cada vez mais agressiva. Esta concorrência combinada com uma situação económica difícil exige que cada trabalhador se esforce o máximo no sentido de salvaguardar a sobrevivência da empresa, através duma maior *produtividade* e duma vigilância constante sobre a *qualidade* dos produtos.

Concordamos com P. Germain³ quando refere que é imperioso que o trabalhador se identifique com a empresa, e tome consciência, que a sua própria prosperidade depende da da empresa.

Alguns investigadores argumentam que uma das formas possíveis para resolver estes problemas poderá consistir na implantação de *Círculos de Qualidade (CQ)*.

Vejamos então, o que é um Círculo de Qualidade. De entre as numerosas definições⁴ apresentadas por diversos autores, escolhemos a seguinte⁵:

³GERMAIN, Paul - "Le Samourai et le Robot au Bois Dormant", *Informatique et Bureautique*, Février, 1983, pp. 20-23.

⁴RAVELEAU, G. - "Cercles de Qualité: Les Stratégies de la Réussite", *Bulletin de l'Association Française des Cercles de Qualité*, N° 3, Juin, 1982, pp. 6-20.

Os Círculos de Qualidade em França são frequentemente denominados por: groupes de progrès, équipes de qualité, cercles de progrès, cercles de initiative et responsabilité, équipes de progrès et amélioration, etc.

⁵TURCOTTE, Pierre R.; BERGERON, Jean-Louis - *Les Cercles de Qualité: Nature et Stratégie d'Implantation*, Les Éditions Agences D'Arc Inc., Montréal, Québec, 1984, p. 5.

Ver também: WEGNEZ, Léon F. - *Le Miracle Japonais - Source d'Inspiration pour une Nouvelle Gestion*, Office International de Librairie, Bruxelles, 1984, p. 69 e POSITIVE PERSONNEL Practices - *Quality Circles Participant's Manual*, Waveland Press, Inc., Prospect Heights, Illinois, 1982. (190 páginas).

“Um Círculo de Qualidade (CQ) é um grupo de trabalho natural (5 a 10 pessoas) que reúne em períodos de tempo regulares (uma vez por semana, quinzena ou mês) e que com a ajuda de um animador, procura identificar, analisar e resolver problemas referentes ao trabalho, implementar as soluções propostas e controlar os resultados.”

Eis algumas considerações que nos permitem clarificar melhor o que é um Círculo de Qualidade:

- Contrariamente ao que deixa entender a denominação “Círculo de Qualidade”, os problemas examinados pelos círculos não dizem apenas respeito à qualidade técnica dos produtos, mas podem referir-se também às quantidades a produzir, à qualidade do processo tecnológico e humano de transformação, aos custos de produção, à qualidade de vida no trabalho, etc. Trata-se pois da Qualidade num sentido muito lato.
- Um princípio que parece fundamental é o de voluntariado e que a animação seja feita pelo chefe do serviço (ou posto de trabalho) respectivo, sendo essencial que assuma esta função sem revelar qualquer atitude directiva. A sua tarefa consiste em proporcionar a formulação de ideias sem impôr as suas.
- As sessões de trabalho não devem ser superiores a 90 minutos. Na prática são muitas vezes de uma hora. Trata-se de um exercício de criatividade.

As reuniões podem realizar-se durante o período normal de trabalho ou fora das horas de trabalho, conforme os imperativos de cada serviço implicado e as limitações de cada membro do grupo.

- O bom funcionamento de um círculo de qualidade exige a aceitação espontânea por todos os membros do grupo: de uma disciplina rigorosa e um método de trabalho baseado na observação, raciocínio individual, a pesquisa em grupo, a dedução objectiva, a aceitação da predominância do grupo ao nível das decisões ou da formulação de recomendações.

Isto supõe uma formação adequada de cada participante que deverá ser frequentemente garantida pelo animador do círculo.

- É necessário que cada trabalhador que faz parte de um círculo de qualidade aprenda a perceber os problemas que lhe serão apresentados, a registar os dados, a observar as interconexões, a medir as implicações estatísticas, a detectar as causas e apreciar os efeitos, a avaliar as diversas opções e as suas implicações, a integrar-se nas trocas de opiniões e a tirar conclusões.
- Espera-se de cada participante num círculo de qualidade uma participação autêntica, não apenas uma simples presença física, mas um envolvimento total na análise dos problemas e na pesquisa das soluções.
- Um círculo de qualidade será constituído essencialmente por pessoas pertencentes a um mesmo serviço ou posto de trabalho.

No entanto, pode ser conveniente que uma ou outra pessoa exterior ao serviço seja convidada a fazer parte do círculo, a fim de trazer uma visão exterior ou uma assistência técnica que permita diagnosticar melhor certos problemas.

- Independentemente da fórmula de círculos de qualidade ao nível dos diversos serviços da empresa, pode ser decidido constituir círculos de qualidade para resolver problemas específicos. Estes problemas podem ter um carácter permanente na empresa e afectar vários serviços - círculos de qualidade com carácter permanente.

Ou, pelo contrário, pode tratar-se de problemas pontuais que exigem a constituição de um círculo de qualidade específico, constituído por diversos especialistas para encontrar a melhor solução no curto prazo - círculos de qualidade temporários.

- O princípio que está na base dos círculos de qualidade é o seguinte: "São aqueles que executam o trabalho que sabem melhor como é necessário executá-lo para que seja bem executado".

Os executantes são muitas vezes os únicos que possuem a solução para certos problemas que se manifestam ao nível da sua função.

- A atitude favorável da direcção é outro imperativo para que os círculos de qualidade possam ser introduzidos na empresa com possibilidades de sucesso.

- Outro aspecto muito significativo do papel desempenhado pelos círculos de qualidade: é a valorização do homem no quadro da sua actividade profissional, o desenvolvimento do indivíduo pela oportunidade que lhe é dada de se expressar, de se realizar graças à sua participação no trabalho do grupo.
- O princípio da estruturação dos círculos de qualidade ao nível dos serviços (ou postos de trabalho) exclue a hipótese de uma grande diversidade de problemas serem tratados por um mesmo círculo.
- É importante frisar que não compete aos círculos de qualidade definir novas opções em matéria de política geral da empresa. Esta prerrogativa pertence à Direcção. Mas, é verdade, que escutar o que se diz ao nível dos círculos de qualidade, pode constituir para os responsáveis pela política geral, uma fonte preciosa de informações.

Quadro 8.1

Objectivos Específicos dos Círculos de Qualidade⁶

- Utilizar ao máximo a inteligência, a especialização e a criatividade dos empregados.
- Melhorar a qualidade dos produtos (reduzir os erros e desperdícios).
- Aumentar a eficácia das operações.
- Aumentar a motivação e a satisfação dos empregados.
- Proporcionar um trabalho de equipa mais eficaz.
- Desenvolver uma maior capacidade de tomada de decisão.
- Melhorar a comunicação entre os indivíduos e os grupos.
- Produzir relações mais harmoniosas entre os gestores e restantes empregados.
- Desenvolver (facilitar) a liderança.
- Permitir que os empregados influenciem os métodos de trabalho.

⁶Adaptado de: TURCOTTE, Pierre R.; BERGERON, Jean-Louis - *Les Cercles de Qualité: Nature et Stratégie d'Implantation*, ob. cit., p. 65.

Quadro 8.2

Vantagens possíveis dos Círculos de Qualidade ⁷
A. PARA A EMPRESA EM GERAL
<ul style="list-style-type: none">- Maior colaboração entre os trabalhadores e os serviços.- Maior interesse dos trabalhadores pelos problemas da empresa.- Melhoria da qualidade dos produtos, da eficácia das operações.- Diminuição do absentismo e da rotação.- Melhores relações entre patrões e trabalhadores, direcção e sindicato.- Solução de problemas por longo tempo ignorados ou negligenciados.
B. PARA O TRABALHADOR (Membro do Círculo de Qualidade)
<ul style="list-style-type: none">- Possibilidade de emitir ideias, de dizer o que pensa.- Formação que pode ser útil em várias situações.- Sentimento de pertença e de cooperação num grupo.- Ocasão para utilizar e desenvolver os seus conhecimentos, a sua imaginação.- Possibilidade de exercer influência efectiva sobre o que se passa no seu serviço.

⁷ Adaptado de: TURCOTTE, Pierre R.; BERGERON, Jean-Louis - *Les Cercles de Qualité: Nature et Stratégie d'Implantation*, ob. cit., p. 66.

5.2. Porquê e Como surgiram os Círculos de Qualidade⁸

Foi o japonês Kaory Ishikawa que criou na sua empresa, em 1961, os primeiros círculos de qualidade. Esta iniciativa encontrou as suas raízes nas acções conduzidas vários anos antes pelos Americanos W. E. Deming e J. M. Juran, no contexto do pós-guerra e a evidente necessidade da indústria japonesa em melhorar consideravelmente a imagem de qualidade da sua produção.

A ideia americana visando promover a qualidade da produção japonesa, devia encontrar no Japão um terreno particularmente favorável. Isso traduziu-se por uma multiplicação considerável dos círculos de qualidade. Em cinco anos, mais de 10.000 círculos foram criados e vinte anos após a primeira iniciativa japonesa neste domínio, havia recenseados mais de 100.000 no Japão. Este número era ainda provavelmente muito inferior ao número real.

Tudo o que já referimos sobre a mentalidade nipónica e o comportamento dos japoneses acerca dos grupos, faz compreender porque a fórmula dos círculos de qualidade, introduzida igualmente no decurso dos últimos vinte anos em numerosos outros países, conheceu o seu verdadeiro desenvolvimento no Japão.

Nos Estados Unidos, foi nos começos dos anos 70 que se manifestou o interesse pelos Círculos de Qualidade. Em 1972, uma delegação da Lockheed Aerospace Corporation⁹ dirigiu-se ao Japão para estudar as técnicas de controlo de qualidade utilizadas neste país. Os membros da delegação ficaram tão entusiasmados que recomendaram à Direcção da Lockheed que lançasse em 1974 um projecto piloto de CQ (Círculos de Qualidade). Um ano mais tarde (1975), 15 CQ eram implantados na empresa.

O exemplo da Lockheed rapidamente se propagou a outras empresas: IBM, Eastman-Kodak, Reynolds Tobacco, Hewlett-Packard, RCA, Uniroyal Westing-

⁸WEGNEZ, Léon F. - *Le Miracle Japonais: source d'inspiration pour une nouvelle gestion*, Bruxelles, Office International de Librairie, 1984, pp. 67-122.

⁹FITZGERALD, L.; MURPHY, J. - *Installing Quality Circles: A Strategic Approach*, University Associates, Inc., San Diego, 1982, pp. 4-7.

house, na marinha e na aviação americanas.¹⁰

Na Westinghouse, havia mais de 1000 círculos de qualidade nos finais de 1981.

Esta evolução dos CQ foi facilitada pela criação em 1977 da "Association Internationale des Cercles de Qualité" que difundiu numerosas informações sobre os CQ e realizou várias conferências.

Em França, o grande impulso para a criação dos CQ foi dado pela "Association Française des Cercles de Qualité", fundada em 1981, que se mostrou muito activa pelas suas conferências, pelo seu apoio às empresas que pretendiam implantar Círculos de Qualidade e pela difusão da *Revista "Cercles de Qualité"* (o seu 1º número surgiu em Outubro de 1981).

Existem actualmente Círculos de Qualidade na Renault, na Radiotechnique, Philips, Lesieur, Citroen, Peugeot e muitas outras empresas francesas.

Nos últimos anos, os círculos de qualidade têm-se implantado em vários países: Canadá, Venezuela, Colômbia, China, Coreia, Taiwan, E.U.A., Grã-Bretanha, Suíça, França, Espanha, Itália e Áustria.

Os diversos países não têm copiado integralmente os círculos de qualidade japoneses. Pelo contrário, têm criado círculos de qualidade adaptados às suas características e necessidades próprias.

¹⁰Embora os programas dos CQ sejam muito similares, existem diferenças importantes entre os Círculos de Qualidade nos E.U.A. e Japão.

No Japão:

- Os programas dão grande ênfase ao controlo estatístico da qualidade;
- Os empregados reúnem mais fora das horas de trabalho do que no período de trabalho;
- Os empregados recebem um bónus financeiro pelo seu desempenho na organização.

Nos E.U.A.:

- Os programas dos CQ criam uma estrutura organizacional paralela, que trabalha independentemente e de forma diferente da organização existente.
- Dão ênfase a diferentes processos de trabalho em grupo. As pessoas assumem novos papéis e actividades que não fazem parte das suas actividades diárias.

Ver LAWLER III, Edward E.; MOHRMAN, Susan A. - "Quality Circles After the Fad" - *Harvard Business Review*, January-February, 1985, pp. 65-71.

Em França, por exemplo, Raveleau afirma¹¹:

“O nosso desafio é inventar círculos de qualidade à francesa” e cada empresa deve conceber a sua própria caminhada quando da implantação dos círculos de qualidade.

¹¹RAVELEAU, G. - “Cercles de Qualité: Les Stratégies de la Réussite”, *Bulletin de l'Association Française des Cercles de Qualité*, N^o 3, Juin 1982, pp. 6-20.

5.3. Em que contextos deverão os Círculos de Qualidade ser implantados?¹²

Os círculos de qualidade não são nem uma solução milagrosa nem uma panaceia. Não são necessariamente uma via obrigatória para as empresas que pretendem inovar através da participação. Alguns investigadores,¹³ defendem mesmo que as empresas que desejam uma filosofia participativa podem usar outras formas de participação que não necessariamente os círculos de qualidade. Podem recorrer, por exemplo, a *"task forces"*, a *equipas* e/ou a *grupos de trabalho semi-autónomos*.¹⁴

Apesar de existir uma grande diversidade de opiniões acerca da importância dos círculos de qualidade, não nos devemos esquecer que estes poderão constituir um notável instrumento de progresso, se os seus princípios de funcionamento forem bem compreendidos e respeitados.

Vejamos então quais as questões pertinentes que importa colocar:

- A *Direcção Geral* da empresa e a *hierarquia* no seu conjunto estão persuadidos do interesse que apresenta a criação de círculos de qualidade? Estão dispostos a facilitar a sua constituição e o seu funcionamento?

¹²WEGNEZ, Léon F. - *Le Miracle Japonais - source d'inspiration pour une nouvelle gestion*, ob. cit., pp. 77-91.

¹³LAWLER III, Edward E.; MOHRMAN, Susan A. - "Quality Circles After the Fad", ob. cit., pp. 65-71.

¹⁴Vejamos o significado de: "Task forces", Equipas e Grupos de Trabalho semi-autónomos.

- "Task forces" - São pessoas de diferentes grupos e de diferentes níveis organizacionais que podem ser designadas para resolver problemas. Funcionam como grupo.
- Equipas - São grupos de trabalho onde as pessoas assumem a responsabilidade pelo desempenho de diversas tarefas: ordens de produção, controlo de qualidade, fixação de objectivos, etc.
- Grupos de trabalho semi-autónomos - São grupos de trabalho com autonomia de decisão em tarefas referentes ao seu trabalho que não ponham em causa a política global da Empresa.

- A constituição de círculos de qualidade enquadra-se na *política da empresa* e mais especificamente no domínio da *gestão do pessoal*?
- A prática do *consenso* será uma regra fácil entre os membros que constituírem os círculos de qualidade?
- A direcção da empresa está sensibilizada para assumir uma verdadeira *delegação* em benefício dos círculos de qualidade e a atribuir a estes os meios necessários?
- A *formação* dos participantes nos círculos poderá ser assegurada em condições que garantam a sua eficácia no quadro desta função?
- Dispõe a empresa de forças vivas no domínio do controlo de qualidade, da interpretação estatística, da gestão do pessoal e da formação, para que possa ser concretizada no quadro dos círculos de qualidade, a *mutação profunda do conceito de gestão da qualidade* ao nível da empresa?
- Para além das melhorias ao nível da produtividade e da qualidade, os responsáveis da empresa estão dispostos a admitir que os círculos de qualidade se ocupem da promoção do homem no trabalho, da *valorização individual*?
- As *conclusões, recomendações ou decisões* dos círculos serão acolhidas favoravelmente e poderão concretizar-se no quadro da gestão da empresa?

Circunstâncias propícias à implantação de Círculos de Qualidade:

- a) *O contexto económico*: se a empresa se encontra em fase de grande expansão ou se enfrenta dificuldades no mercado. Quando a empresa está em crise, a criação de círculos de qualidade, ainda é mais justificável. É necessário é ter consciência das dificuldades a vencer para introduzir círculos em situações difíceis de sobrevivência da empresa.
- b) *O contexto social no qual a empresa evolue*: as relações que existem entre a direcção e o pessoal, a atitude dos sindicatos, o grau de identificação dos interesses dos trabalhadores aos da empresa, o nível de estabilidade de emprego, a estrutura de funções, o tipo de relações individualizadas, a repartição do pessoal entre as diversas classes sociais, a história da gestão do pessoal ao nível da empresa, dos seus diversos departamentos ou serviços.

- c) *A estrutura interna da empresa:* A questão que se põe consiste em saber se a introdução dos círculos de qualidade vai modificar a estrutura de funcionamento da empresa, principalmente no que respeita ao processo de decisão.

A experiência japonesa mostra que qualquer que seja a estrutura da empresa, é oportuno criar círculos de qualidade ao nível dos diversos serviços, o que implicará uma certa descentralização automática.

O que é importante frisar é que o papel da hierarquia na empresa, não é posto em causa, devido à criação dos círculos de qualidade.

- d) *Natureza dos serviços ou departamentos da empresa onde deverão ser criados os círculos de qualidade:* Os primeiros círculos de qualidade foram criados ao nível da produção, mas actualmente também são criados ao nível dos outros serviços (departamentos) da empresa, como por exemplo: serviços administrativos, compras, vendas, a pesquisa e desenvolvimento.

Quadro 8.3

Pré-Requisitos para a Implantação dos Círculos de Qualidade
<ol style="list-style-type: none">1. Uma direcção competente e eficaz.2. Uma filosofia de gestão baseada na importância e no valor dos recursos humanos.3. Um clima de bom entendimento entre os patrões, os trabalhadores, a direcção e o sindicato.4. Uma boa colaboração entre os dirigentes e entre os Serviços.5. A existência de normas, padrões e meios de medida para avaliar a situação actual e o progresso realizado.6. Um estilo de liderança que encorage a consulta e a participação dos empregados (trabalhadores).7. Um ambiente (economia, produção, tecnologia, estrutura, direcção) estável.8. Um sindicato que reconheça a importância da produtividade e da qualidade e que aceite colaborar com a direcção neste domínio.9. Recursos financeiros suficientes.10. Vontade e capacidade de libertar quadros e outros trabalhadores para as reuniões necessárias.

5.4. Conclusões sobre os Círculos de Qualidade

Como vimos as condições para o sucesso e/ou insucesso dos círculos de qualidade são múltiplas e complexas e excluem todo e qualquer imprevisto (tudo depende do cumprimento ou não dos princípios necessários para o seu bom funcionamento).

Em nossa opinião, concordamos com os investigadores que defendem que os círculos de qualidade podem contribuir para:

- O maior empenho e motivação (dos trabalhadores) pelo trabalho;
- A maior integração dos trabalhadores na empresa e identificação dos seus interesses pessoais com os da empresa.

Mas também pensamos que os círculos de qualidade não são uma solução milagrosa, e nesse sentido, também estamos de acordo com os investigadores¹⁵ que defendem que as empresas para inovar e competir podem recorrer a outras formas de participação ou trabalho em grupo como seja: as "task forces", as equipas, os grupos de trabalho semi-autónomos.

¹⁵LAWLER III, Edward E.; MOHRMAN, Susan A. - "Quality Circles After the Fad", *op. cit.*, pp. 65-71.

CAP. IX - A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL/EMPRESARIAL

1. INTRODUÇÃO

O conceito de liderança está contido na etimologia "to lead" = guiar, conduzir, ir à frente, levar a, etc.

Koontz, O'Donnell e Weihrich ¹ definem liderança como *"a arte ou processo de influenciar ou induzir as pessoas, de tal modo que se empenhem com vontade em alcançar os objectivos do grupo"*.

Este conceito refere duas condições para o aparecimento de liderança: *poder e grupo*.

O *poder* organizacional foi estudado por investigadores como A.Etzioni, que apoiando-se em diversos autores, o define como: *"a habilidade de um indivíduo para induzir ou influenciar outro a seguir as suas directrizes ou quaisquer normas por ele apoiadas"*. ²

Amitai Etzioni classifica o poder de acordo com os meios para fazer os subordinados concordarem (controlo).

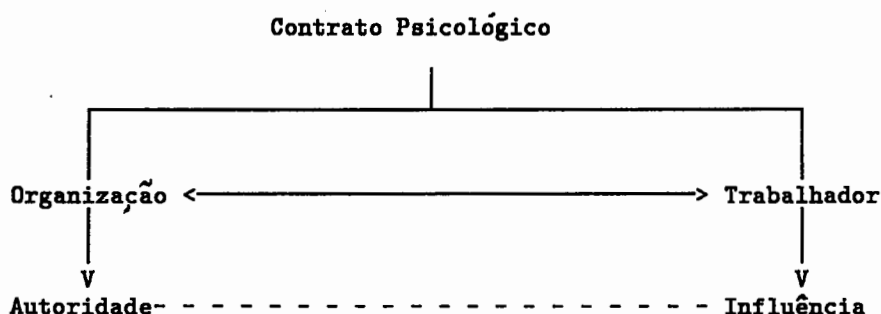
Poder:	Meios de Controlo :
Coercivo	Físicos (castigos...)
Remunerativo	Materiais (recompensas...)
Normativo	Simbólicos (títulos, status...)

¹KOONTZ, Harold et al. - *Management*, 7^a ed., Auckland, McGraw- Hill Book Company, 1980, p. 661.

²ETZIONI, A. - *Complex Organizations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1961.

M. Weber³ estabelece uma diferença entre poder e autoridade, sendo aquele exercido através da situação e esta exercida através do contrato psicológico.

O contrato psicológico implica expectativas de duas partes: é natural que a organização espere fidelidade do empregado como este espere recompensas daquela. A decisão de entrar para uma organização implica a aceitação do sistema de autoridade por esta praticado.



A existência de *grupos* na organização, no seu sentido mais restrito de "*conjunto de pessoas em interação funcional*" (C. Faucheux) é outra condição para o exercício da liderança.

Para Paul Hersey e K. Blanchard ⁴ "*The function of the leader under human relations theory was to facilitate cooperative goal attainment among followers while providing opportunities for their personal growth and development. The main focus, contrary to scientific management theory, was on individual needs and not on the needs of the organization.*"

³WEBER, M. - *The Theory of Social and Economic Organization*, Editado por Talcott Parsons: Glencoe, Free Press, 1947.

⁴HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. - *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources* - Fifth Edition, Englewood Cliffs, Prentice-Hall International, Inc., 1988, p. 87.

2. TEORIAS DA LIDERANÇA - PARADIGMA FUNCIONALISTA (relação líder/subordinados)

A liderança é um tema de tratamento relativamente recente. Todavia, são muitas as teorias, quase todas com seu ponto de origem em acadêmicos americanos e reflectindo, frequentemente, metodologias de análise diferenciadas.

Para efeitos didáticos, propomos de acordo com alguns investigadores⁵, uma classificação assente em três parâmetros:

- 2.1. Teorias que se reclamam dos traços ou características bio-psicológicas.
- 2.2. Teorias que se reclamam das atitudes e/ou comportamentos manifestados.
- 2.3. Teorias que dão ênfase à variável situação/contingência.

2.1. Teorias dos Traços ou Características Bio-psicológicas

As teorias dos traços assentam no pressuposto de que pelo menos determinadas características (traços) que definem o líder são genótípicas, isto é, inatas, emergindo em condições apropriadas.

A maior oposição a estas teorias provém da teoria behaviorista, que sustenta que os traços não são completamente inatos, mas podem ser adquiridos através da aprendizagem e da experiência.

Embora acreditando que não existe relação causa-efeito entre traços observados e sucesso na liderança, Keith Davis ⁶ resume quatro dos principais traços que parecem ter algum impacto no sucesso da liderança organizacional:

⁵KOONTZ, Harold et al. - *Management*, op. cit., pp. 659-685.

KAST, Fremont; ROSENZWEIG, James E. - *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach.*, Fourth Edition, McGraw-Hill Book Company, 1985, pp. 359-387.

JESUINO, J. Correia - *Processos de Liderança*, Lisboa, Livros Horizonte, Lda., 1987, pp.23-127.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. - *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, op. cit., pp. 85-122.

⁶DAVIS, Keith, - *Human Behavior at Work*, 4th Ed., New York, McGraw-Hill Book Company, 1972, pp. 102-104.

- *inteligência;*
- *maturidade social e amplitude de interesses;*
- *motivação e impulsos por recompensas intrínsecas;*
- *atitudes para as relações humanas.*

Algumas das características descritas não são propriamente "traços" mas "padrões de comportamento" esperados dos líderes em determinadas situações.

Koontz, O'Donnell e Weihrich⁷ concluem que:

- Nem todos os líderes possuem todos os traços;
- Muitos não líderes possuem alguns desses traços ou mesmo todos;
- A teoria não diz que peso dos traços é necessário para ser líder;
- As correlações entre eles não são muito significativas.

As investigações sobre a teoria dos traços têm revelado conclusões pouco consistentes.⁸

Por exemplo Eugene E. Jennings concluiu que "cinquenta anos de estudo ainda não produziram um conjunto de qualidades que poderão ser usadas para descriminar os líderes dos não-líderes".⁹

Um outro investigador YUKL refere o seguinte:

*"Atualmente há mais opiniões acerca dos traços. É reconhecido que alguns traços aumentaram a probabilidade de um líder ser mais eficaz, mas não garantem a eficiência e a importância relativa dos diferentes traços está dependente da natureza da situação de liderança".*¹⁰

⁷KOONTZ, Harold et al. - *Management, op. cit.*, pp. 664 a 666.

⁸GIBB, Cecil A. - *Leadership*, in *Handbook of Social Psychology*", Gardner, Lindzey, Ed. Cambridge, Mass.:Addison-Wesley, 1954. Ver também STOGDILL, Roger M. - "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature", *Journal of Psychology*, 25, 1948, pp. 35-71.

⁹JENNINGS, Eugene E. - "The Anatomy of Leadership", *Management of Personnel Quarterly*, 1, no. 1, Autumn 1961. Ver também JAGO, A. G. "Leadership: Perspectives in Theory and Research", *Management Science*, March 1982, pp. 315-336.

¹⁰YUKL, Gary A. - *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1981, p. 70.

A pesquisa sobre os traços ainda continua. Warren Bennis recentemente completou um estudo que desenvolveu ao longo de cinco anos sobre noventa líderes e seus subordinados¹¹.

Em resumo, os estudos empíricos¹² sugerem que a liderança é um processo dinâmico, que varia de situação para situação, com mudanças no líder, subordinados e na situação.

A falta de valorização da teoria dos traços conduziu a outras investigações sobre liderança. Entre as mais proeminentes cumpre-nos citar as Teorias das Atitudes e Comportamentos.

¹¹BENNIS, Warren - "The Four Competencies of Leadership", *Training and Development Journal*, August 1984, pp. 15-19. Ver também BENNIS, Warren; NANUS, Bert - *Leaders: the Strategies for Taking Charge*, New York, Harper and Row, 1986.

¹²Ver investigação citada por Bennis, McCall, Owens, Yukl e outros.

2.2. Teorias das Atitudes e dos Comportamentos

As teorias das atitudes e comportamentos da liderança tiveram a sua origem mais notável nos "Estudos de Campo" iniciados por Kurt Lewin em 1938 e continuados posteriormente pelos seus colaboradores Ronald Lippit e Ralph White (1943, 1958, 1960).

Entre 1945 e 1960 estes estudos de campo foram amplamente desenvolvidos através de duas linhas de investigação:

- Uma ligada à Universidade de Ohio e
- Outra ligada à Universidade de Michigan.

E em meados dos anos 60, estas teorias conheceram novos desenvolvimentos com Robert R. Blake e Jane S. Mouton que popularizaram os diversos conceitos utilizados pelos seus antecessores através da sua denominada Grelha Administrativa "Managerial Grid"¹³.

Por concepções atitudinais entendemos as concepções que fazem uso do papel e da caneta como instrumentos, tal como: questionários para medir atitudes e predisposições do comportamento do líder.

2.2.1. Estudos de Campo (Kurt Lewin e associados)

Os *Estudos de Campo* sobre liderança organizacional, suscitados em parte pelos resultados insatisfatórios das teorias dos traços, levaram os investigadores a centrarem-se, de preferência, nos comportamentos dos líderes formais.

Tais estudos foram notáveis a vários títulos:

¹³BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. - *The Managerial Grid III*, 3rd Ed., Houston Tex., Gulf Publishing, 1984. Ver também BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. - "The Managerial Grid III", *Personnel Psychology*, 39, Spring 1986, pp. 238-240.

- Ilustraram pela primeira vez, o recurso ao método quase experimental (Campbell e Stanley, 1963) em psicologia social.
- Tentaram aplicar o método experimental mediante a manipulação de variáveis independentes em condições controladas, mas com grupos naturais.

As experiências consistiram em observar quatro grupos de cinco rapazes de dez anos de idade liderados por adultos que se comportavam de forma autoritária, democrática ou permissiva (*laissez-faire*).

Os estilos de liderança sucediam-se em ordem diferente nos diversos grupos. As tarefas do grupo eram do tipo: tempos livres (aeromodelismo e construção de máscaras):

Os resultados das minuciosas observações efectuadas revelaram padrões de comportamento muito diferentes em função do estilo de liderança. Quanto aos produtos realizados não se verificaram grandes diferenças quantitativas, mas as soluções dos grupos democráticos foram consideradas mais imaginativas e criativas.

Em resumo, as experiências de Lewin e associados contribuíram para confirmar a tese da excelência da liderança democrática, numa época em que se levantaram dúvidas quanto à viabilidade dos sistemas democráticos.

Os estudos de Lewin estimularam a realização de numerosos trabalhos de laboratório e de campo com resultados desiguais, sobretudo quando são tidos em conta factores situacionais moderadores como:

- A estrutura de comunicação (Shaw, 1955);
- O stress (Rosentanm e Rosentanm, 1971);
- Conhecimentos técnicos diferenciados (Cammalless et. al., 1973);
- O clima organizacional (Morse e Reimer, 1956);
- As características psicológicas dos subordinados (Vroom e Mann, 1960).

Shaw em 1981 na sua revisão sobre este tema, observou que os resultados obtidos revelaram-se muito consistentes no que se refere a uma atitude mais positiva dos membros dos grupos relativamente à liderança democrática, o mesmo não se

verificando, no que se refere à produtividade, onde a evidência recolhida é inconsistente e por isso mesmo, aponta para a necessidade de modelos de contingência.

Sobre as experiências de Lewin et al.¹⁴ poderemos afirmar que:

- É perigoso tirar conclusões muito alargadas. Grupos de crianças em situação de jogo são muito diferentes de grupos de adultos numa organização;
- Algumas variáveis não foram controladas;
- Dado o carácter experimental que introduziram representam um importante contributo metodológico para o estudo da liderança.

Estudos realizados adaptando o modelo de Lewin à vida organizacional apontam para as seguintes sínteses:

Processos Estilos	Plano da Produção	Plano da Manu- tenção (coesão)	Plano da Decisão
Autoritário	-Impõe as tarefas -Coloca-se fora do grupo -Dirige a execução -Controla de perto	Resolve os conflitos	Do chefe
Democrático	-Colabora na definição das tarefas -Pertence ao grupo -Envolve-se -Facilita o auto-controlo		
Desplicente "Laissez-faire Laissez passer"	-Está fora do grupo -Não se envolve -Não há controlo -"Deixa andar"	Evita os conflitos se aparecerem é-lhes estranho	Se houver, será de alguém que se impõe.

¹⁴LEWIN, LIPPITT, WHITE - "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, Maio 1939, pp. 271-276.

Para além dos numerosos estudos realizados sobre os efeitos dos estilos de liderança ao nível dos grupos primários, procedeu-se igualmente a investigações no âmbito do comportamento organizacional, envolvendo contextos mais complexos, populações mais numerosas e critérios mais pragmáticos. São esses estudos que passaremos a examinar.

2.2.2 Estudos da Universidade Estadual de Ohio

Iniciados em 1945 no Bureau of Business Research da Ohio State University¹⁵ estes estudos envolveram investigadores com diferentes formações académicas (Psicologia, Sociologia, Economia) que estudaram o comportamento de muitos líderes em diferentes contextos, utilizando o *LBDQ - Leader Behavior Description Questionnaire*.¹⁶

Os investigadores retiveram 150 descrições de comportamentos de líderes que agruparam, "a priori", segundo nove dimensões que através de análises factoriais complementares e estudo de correlações sintetizaram em dois grupos de factores, responsáveis pelos comportamentos diferenciados dos líderes:

- Factor *Consideração* "Consideration" - que refere as relações do chefe com os seus subordinados.
- Factor *Iniciativa* (estruturação) "Initiating Structure" - que agrupa os comportamentos que permitem ao líder organizar a sua actividade e a dos subordinados em função da finalidade a atingir.

Foram numerosos os estudos que, na sequência dos de Ohio vieram confirmar a presença destas duas dimensões, que passaram a designar-se:

¹⁵STOGDILL, Ralph M., COONS, Alvin, eds. - *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph, no. 88, Columbus, Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957. Ver também FIEDLER, Fred. E.; CHEMERS, M. M. - "Improving Leadership Effectiveness", *Personnel Psychology*, 38, Spring 1985, pp. 220-222.

¹⁶CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin, eds., *Group Dynamics: Research and Theory*, 2nd ed., Evanston, Ill., Row, Peterson, 1960. Ver também PENLAND, Patrick R., *Group Dynamics and Individual Development*, New York: Dekker, 1974; GUEST, R. H. - *Work Teams and Team Building*, New York, Pergamon, 1986.

- Liderança orientada para os objectivos (*líderes instrumentais* ou de *tarefa* como os designa Bales¹⁷).
- Liderança orientada para a relação (*líderes sociais* ou *socio-emotivos*).

2.2.3. Estudos da Universidade de Michigan

Os estudos do Survey Research Center da Universidade de Michigan identificaram dois conceitos, que designaram por:

- *orientação para o empregado e*
- *orientação para a produção.*

Um dos aspectos analisados foi a dinâmica dos grupos. Dos numerosos investigadores envolvidos, o que apresenta uma análise mais metodológica é provavelmente Rensis Likert que tentou "*determinar os princípios que contribuem para a produtividade do grupo e para a satisfação dos seus membros a partir da sua participação*"¹⁸

Ao estudar as características dos grupos altamente eficazes, Likert constatou que uma das dimensões dessa eficácia era a forma como os líderes actuavam e que definiu por "função elo de ligação" representada na Fig. 9.-1.

O líder é simultaneamente, elemento de dois grupos com papéis diferentes: num é chefe, noutro é subordinado. Compete-lhe representar aspirações, anseios e problemas do seu grupo para cima e actuar de forma integrada para baixo.

¹⁷BALES, R. F. *Interaction Process Analysis*, Reading, Mass. 1950.

¹⁸LIKERT, Rensis - *New Patterns of Management*, New York, McGraw- Hill Book Company, Inc. 1961. Trad. *Novos Padrões de Administração*, S. Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1971, pp. 193-209.

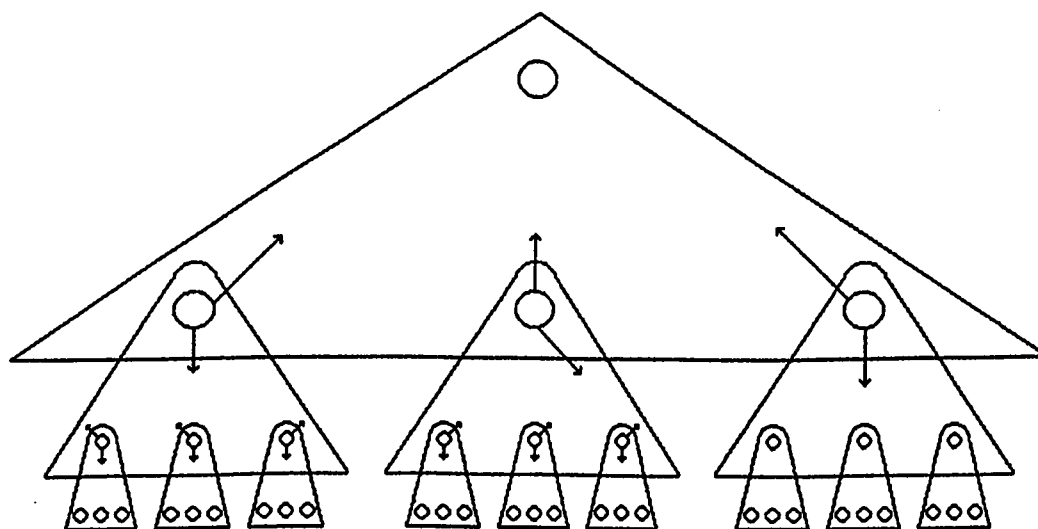


Fig. 9.1

Posteriormente Likert elaborou um modelo próprio que designou por "Teoria dos 4 Sistemas" (Quadro 9.-1).

Nos 4 sistemas de Likert há três espécies de variáveis que afectam a relação entre liderança e realização nas organizações complexas:

- *Variáveis causais* - que estão sob controlo, como por exemplo: a estrutura da organização, políticas de gestão e de decisão, estilos de liderança.
- *Variáveis de intervenção* - que reflectem o clima interno da organização, como: atitudes, percepções, motivações, etc. Afectam (ou podem afectar) as relações interpessoais, as comunicações e a tomada de decisão.
- *Variáveis de resultado* - são variáveis dependentes ou produtos da organização: produtividade, serviço, custos, qualidade, lucros.

Segundo o autor não há uma relação directa (causa-efeito) entre, por exemplo, o estilo de liderança (variável causal) e lucros (variável de resultados), isto é, devem ser analisadas as variáveis de intervenção.

Das investigações de Likert, à primeira vista, seríamos levados a concluir que o estilo de líder mais eficaz na indústria seria o líder democrático.

A realidade indica que definir um estilo de líder como ideal para todas as situações é irrealista, e por exemplo, um estudo realizado na indústria da Nigéria¹⁹ apresentou conclusões que se opõem às descobertas de Likert.

Neste país, a tendência encontrada foi para haver líderes centrados na tarefa com uma supervisão autoritária, que obtinham elevada produtividade nas suas secções de trabalho e para líderes centrados nas pessoas (empregados), que obtinham baixas produtividades nas suas secções.

Com base nesta experiência e outras que se concretizaram, devemos concluir que um estilo de liderança normativo que não entra em consideração com diferenças culturais, particularmente costumes e tradições, bem como, o nível de educação, o estilo de vida, a experiência industrial - é irrealista.

Há exemplos de diferenças culturais nos subordinados e nas situações que são fundamentais para determinar o estilo de liderança adequado.

¹⁹HERSEY, Paul, An Unpublished Research Project, 1965.

QUADRO 9.1 - SISTEMAS DE GESTÃO (RENSIS LIKERT)

<div>SISTEMAS DE GESTÃO</div> <div>VARIÁVEIS PRINCIPAIS</div>	AUTORITÁRIO COERCITIVO	AUTORITÁRIO BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO OU DEMOCRÁTICO
Processo de Decisão	Totalmente centralizado na cúpula.	Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de carácter rotineiro.	Consulta nos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
Sistema de Comunicação	Muito precário. Apenas comunicações verticais descendentes transmitindo ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações Interpessoais	Provocam desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas, com certa condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização sadia.	Trabalho realizado em equipa. A formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistema de Recompensas	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho estritamente salarial).	Ênfase em punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. As punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

2.2.4. A Grelha Administrativa "Managerial Grid"

Através das investigações sobre os estilos de liderança, realizadas pelas Universidades de Ohio, Michigan e por Rensis Likert concentrámo-nos em dois importantes conceitos teóricos:

- A execução das tarefas:
- O desenvolvimento de relações pessoais.

Robert R. Blake e Jane S. Mouton popularizaram estes conceitos na sua Grelha de Gestão e utilizaram -nos em diversos programas de formação de chefias²⁰.

Estes dois investigadores (Blake e Mouton) definiram o seu modelo de liderança com base em dois eixos ortogonais, um que traduz o maior ou menor grau de atenção com os subordinados (*Pessoas*), e o outro, a maior ou menor preocupação com a realização das *Tarefas*.

O cruzamento destes dois eixos cada um deles, graduado, por simplicidade, de 1 a 9, no seu ponto central (i) define quatro quadrantes. Os autores atribuem designações populares aos diferentes quadrantes que representam os diferentes estilos de liderança.

²⁰BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. - *The Managerial Grid*, Houston, Tex.: Gulf Publishing, 1964. Ver também BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. - "The Managerial Grid III", *Personnel Psychology*; *The Versatile Manager: A Grid Profile*, Homewood, Ill., Irwin, 1982; *The Secretary Grid: A Program for Increasing Office Synergy*, New York, AMACOM, 1983. BLAKE et al. - *The Academic Administration Grid: A Guide to Developing Effective Management Teams*, San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

Na figura 9.-2 apresentamos o modelo:

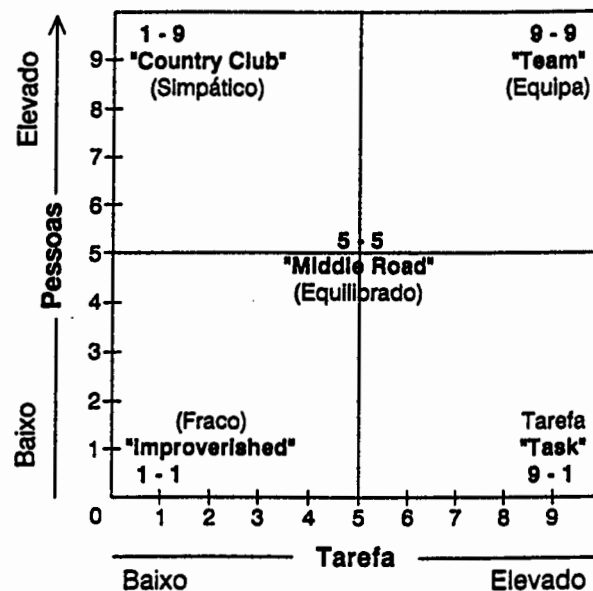


Fig. 9.-2 - Estilos de Liderança (Blake e Mouton, 1964)

Os diferentes estilos de liderança são descritos pelos autores do modelo, nos seguintes termos:

- 1-1 "*Impoverished*" (Fraco) - mínimo esforço para a realização das tarefas e para motivar as pessoas.
- 1-9 "*Country Club*" (Simpático) - atenção às necessidades das pessoas, o que conduz sobretudo a cair numa atmosfera amigável e a relegar para segundo plano o trabalho.
- 5-5 "*Middle Road*" (Equilibrado) - preocupação com o equilíbrio.
- 9-1 "*Task*" (Tarefa) - Preocupação elevada para com a eficiência, minimizando a interferência do elemento humano.
- 9-9 "*Team*" (Equipa) - Realização das tarefas através da motivação das pessoas, optimização do equilíbrio.

A tese de Blake e Mouton postula que existe uma hierarquia na eficácia destes diferentes estilos que vai do estilo 1-1 ao estilo 9-9 passando pelo estilo 5-5.

O estudo que maior confirmação empírica confere ao modelo de Blake e Mouton foi realizado por Hall (1974) envolvendo cerca de 385 gestores.

Num estudo mais recente Hall e Donnell (1979) voltaram a encontrar confirmação, em termos gerais, para o modelo de Blake e Mouton.

Os próprios autores do modelo, num artigo mais recente (Blake e Mouton, 1982) procuraram mostrar que o estilo 9 quando associado a 1, não é o mesmo que quando associado a 9. Isto equivale a admitir uma perspectiva de contingência contrária ao "one best way".

Em suma, a tendência da investigação parece apontar para uma teoria da contingência dos estilos comportamentais de liderança, teoria essa já claramente pressentida e delineada por Kerr et al. (1974).

2.2.5. Conclusão

No domínio dos estudos de campo, referimos Lewin e os estilos de liderança: autocrático, democrático e "laissez-faire", enquanto possíveis estratégias dos líderes investidos de poder formal e seus possíveis efeitos tanto nas atitudes como na produtividade dos subordinados.

Verificámos quanto a este último aspecto, resultados desiguais, impedindo a identificação do estilo democrático ao "one best way" sem qualificação moderadora introduzida por factores situacionais.

Passámos depois aos estudos de correlação realizados nas Universidades de Ohio e Michigan nos E.U.A.. Observámos que enquanto os estudos de Michigan se mantêm no quadro unidimensional lewiniano em que o expoente mais expressivo se encontra optimizado no sistema 4 preconizado por Likert, nos estudos de Ohio, são definidas duas dimensões ortogonais: o factor Consideração ("Consideration") e o factor Iniciativa ou Estruturação ("Initiating Structure").

O "one best way", traduzido pela optimização destes dois factores, parece mais mito que realidade visto que escasseiam tanto os argumentos como evidência empírica que o confirmem.

A conclusão a reter aponta mais uma vez para modelos de contingência, pautados por uma maior prudência nas generalizações.

Existe um estilo de liderança que seja o melhor para todas as situações?

Enquanto alguns investigadores como Blake, Mouton e McGregor defenderam que há "one best" estilo de liderança -um estilo que maximiza a produtividade e satisfação, o crescimento e o desenvolvimento em todas as situações, os investigadores que realizaram pesquisas nas últimas décadas, concluíram que não existe um estilo de liderança ideal.²¹

As teorias da liderança, bem como, a maioria das teorias das ciências comportamentais não têm sido totalmente validadas pela pesquisa científica.

Tal como *Stephen Robbins* observou:

*"... Simple and universal principles [of organizational behavior] are avoided because there exist no simple and universal truths or principles that consistently explain organizational behavior..."*²²

Mas, o facto da investigação não ter validado as teorias da ciência comportamental [behavioral science] não significa que tais teorias sejam inúteis.

Por exemplo *Miner* e *Robbins* defendem, na sua apreciação da hierarquia das necessidades de *Maslow*, que há uma diferença entre descobrir "insufficient evidence" (evidência suficiente) para uma teoria e classificá-la de "invalid" (inválida).²³

A falta de uma evidência científica sólida para as teorias da liderança é devida ao facto de as teorias da liderança, no momento actual, ainda serem conjuntos de generalizações empíricas que não foram, testadas cientificamente. De qualquer modo, não será correcto considerá-las inválidas.²⁴

²¹Ver investigação realizada por *Bennis, Kerr, Yukl, House, Robbins, Tannenbaum e Schmidt, Fiedler, Reddin, Bass, Vroom*.

²²*ROBBINS, Stephen P. - Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983, pp. 11-12.

²³*ROBBINS, Stephen P. - Ibid.*, p. 136.

²⁴*MINER, John B. - Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1980.

Talvez o problema deva ser considerado de outra forma, isto é, tem havido muitas expectativas acerca das denominadas "Teorias da Liderança". Na realidade não são teorias, mas descrições de conceitos, procedimentos, acções e resultados que existem.

A principal razão porque não existe "one best way" de liderança é que a liderança é basicamente situacional ou contingencial.

Todas as teorias sobre liderança defendidas por House, Fiedler, Kerr, Reddin, Vroom-Yetten, Yukl - para citar algumas - são situacionais e representam um conhecimento valioso no âmbito da liderança.

Concordamos com *James Owens* quando refere:

"... These managers expressed a virtual consensus that, based on their actual experience, each situation they handled demanded a different leadership style. No single style could suffice under the day-to-day, even minute-by-minute, varying conditions of different personalities and moods among their employees, routine process vs. changing or sudden deadlines, new and ever-changing government regulations and paperwork, ambiguous roles of workers, wide ranges in job complexity from simple to innovation-demanding, changes in organizational structure and markets and task technologies and so on.

Contingency theory has come to mean, therefore, that the effective manager has, and knows how to use, many leadership styles as each is appropriate to a particular situation..."²⁵

Ralph Stogdill autor do "Handbook of Leadership" é um notável investigador sobre liderança, há mais de 40 anos e a este propósito refere o seguinte:

"... Os líderes mais eficazes parecem exhibir um grau de flexibilidade e versatilidade que habilita-os a adaptar o seu comportamento às exigências que lhes são feitas e que estão em permanente mudança e contradição..."²⁶

²⁵OWENS, James - "A Reappraisal of Leadership Theory and Training" *Personnel Administrator*, 26 November 1981, p. 81.

²⁶STOGDILL, Ralph M. - "Historical Trends in Leadership Theory and Research", *Journal of Contemporary Business*, Autumn, 1974 p.7.

"... The most effective leaders appear to exhibit a degree of versatility and flexibility that enables them to adapt their behavior to the changing and contradictory demands made on them..."

2.3. Teorias Situacionais/Contingenciais da Liderança

Estas teorias dão ênfase ao comportamento dos líderes, dos seus subordinados (followers) e a várias situações (ambiente).

Schriesheim, Tolliver e Behling defendem que:

*"... A literatura sobre liderança apoia a noção básica de que uma concepção situacional é necessária para retratar as complexidades do processo de liderança..."*²⁷

V. Vroom apresenta a seguinte opinião:

*"... Eu não vejo nenhuma forma de liderança como óptima para todas as situações. A contribuição das acções do líder para a eficácia da organização não pode ser determinada sem considerar a natureza da situação em que o seu comportamento é assumido..."*²⁸

As teorias situacionais exigem que o líder tenha um comportamento flexível de modo a ser capaz de diagnosticar o estilo de liderança adequado para cada situação e ser capaz de adoptar esse estilo adequado.

Existem numerosos modelos e teorias situacionais. Nós pretendemos dar ênfase a cinco que foram alvo de grandes atenções na pesquisa da liderança:

- O Tannenbaum e Schmidt Continuum of Leader Behavior;
- Fiedler's Contingency Model;

²⁷SCHRIESHEIM, Chester A.; TOLLIVER, James M.; BEHLING, Orlando C., "Leadership Theory: Some Implications for Managers" *M S U Business Topics* 22:2 Summer 1978 pp. 34-40 in ROSENBACH, William E e TAYLOR, Robert L., eds., *Contemporary Issues in Leadership*, Boulder, Colo. Westview Press, 1984, p. 128.

²⁸VROOM, Victor, "Can Leaders Learn to Lead?" *Organizational Dynamics*, 4 Winter 1986. Ver também TANNENBAUM, R. e SCHMIDT, W. H. "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, July-August 1986, p. 129.

- House-Mitchell Path-Goal Theory;
- Vroom-Yetten Contingency Model;
- Hersey-Blanchard Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model²⁹

2.3.1. O Tannenbaum-Schmidt Continuum of Leader Behavior

Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt's em 1957 publicaram na Harvard Business Review um artigo titulado "*How to Choose a Leadership Pattern*". Foi uma das primeiras publicações e das mais importantes sobre as concepções situacionais da liderança.³⁰

O líder selecciona um dos sete possíveis comportamentos de liderança consoante as relações entre o líder, os subordinados e a situação (Fig. 9.-3).

Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt elaboraram um "continuum" que se move do estilo autoritário ao estilo democrático.

Os líderes cujo comportamento se situa no extremo autoritário do "continuum" tendem a ser mais orientados para as tarefas e a usar o seu poder para influenciar os subordinados.

Os líderes cujo comportamento se situa no extremo democrático do continuum tendem a ser mais orientados para as pessoas (grupos) e proporcionam aos subordinados uma considerável liberdade no seu trabalho.

²⁹Estes modelos e teorias são frequentemente citados nos textos sobre gestão e comportamento organizacional.

³⁰TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, W. H. - "*How too Choose a Leadership Pattern*" *Harvard Business Review*, May-June 1973. Trata-se de uma revisão do seu artigo original de 1957, uma das mais importantes pesquisas sobre liderança.

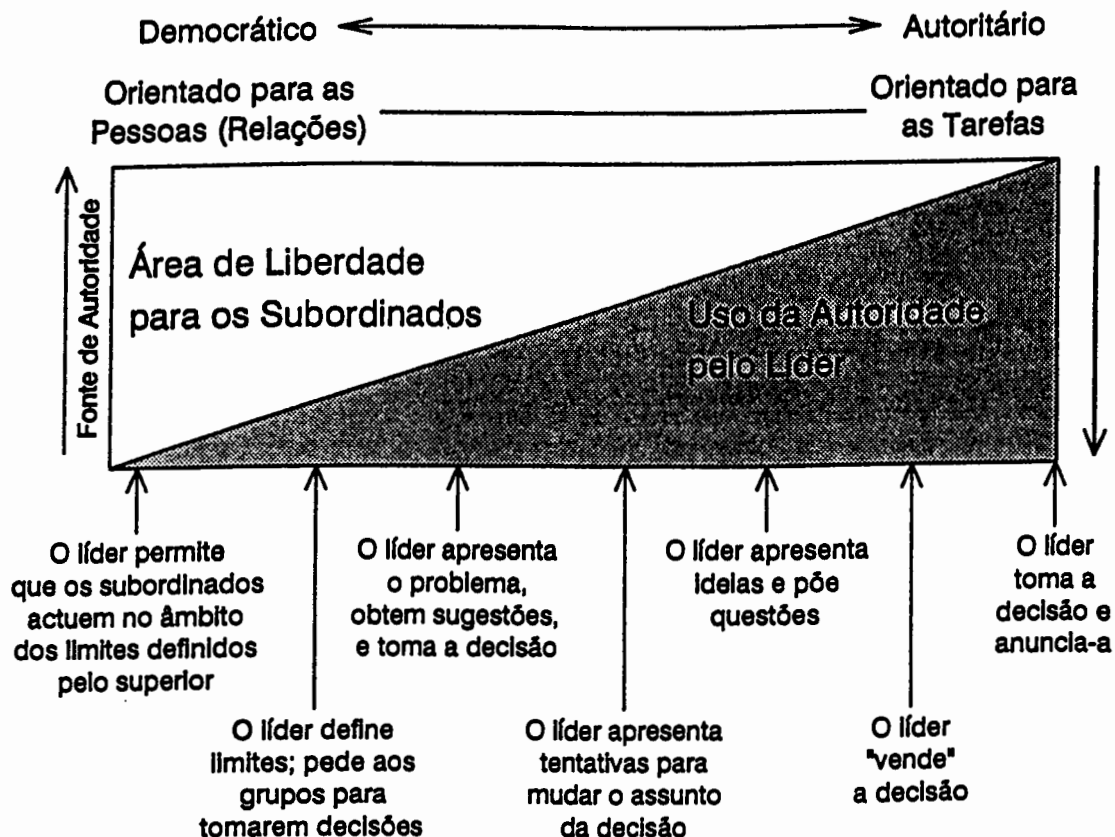


Fig. 9.-3 "Continuum do Comportamento do Líder". ³¹ (Tannenbaum e Schmidt, 1958)

É interessante notar que em 1973 numa reprodução do seu artigo na Harvard Business Review, Tannenbaum e Schmidt comentaram que as interrelações entre o líder, os subordinados e a situação estavam tornando-se muito complexas.³²

À medida que o mundo se torna mais internacional, mais actores sociais surgem, os costumes e as práticas tradicionais se revolucionam e o processo de liderança torna-se mais complexo.

Por exemplo Warren Bennis no seu artigo "Where Have All Leaders Gone?" faz um comentário pertinente a este fenómeno.³³

³¹TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, W. H. - "How too Choose a Leadership Pattern" *Harvard Business Review*, March-April 1958, pp. 95-102.

³²TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, W. H. - "How too Choose a Leadership Pattern" *Harvard Business Review*, May-June 1973.

³³BENNIS, Warren G., "Where Have All Leaders Gone?" *Technology Review*, 758:9 March-April 1977, pp.3-12.

2.3.2. Modelo de Contingência da Liderança de Fiedler

Amplamente considerado como o pai da teoria contingencial da liderança, Fred Fiedler desenvolveu um modelo "*Leadership Contingency Model*".

Este investigador defendeu que as três principais variáveis situacionais que parecem determinar se uma dada situação é favorável aos líderes são:

- As suas relações pessoais para com os membros do grupo "leader-member relations";
- O grau de estruturação das tarefas "task structure";
- O poder e a autoridade que a sua posição lhe proporciona "position power"³⁴

Os estilos de liderança são descritos por Fiedler tal como pelos autores antecedentes, em termos bipolares:

- motivado pela tarefa
- motivado pela relação.

A teoria da contingência de Fiedler propõe-se relacionar tais estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vista a determinar quais as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo.

Por outras palavras, a orientação para a tarefa não é melhor que a orientação para as relações humanas. Cada um desses estilos será eficaz consoante a situação.

Um dos principais méritos da teoria da contingência de Fiedler, mas também um dos principais problemas, é o processo utilizado para medir estas diferentes orientações dos líderes.

³⁴FIEDLER, Fred E. - *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967. Ver também FIEDLER, Fred E.; BONS, P. M. - "Changes in Organizational Leadership and the Behavior of Relationship and Task-motivated Leaders" *Administrative Science Quarterly*, 21 September 1976, pp. 453-473; FIEDLER, Fred E.; CHEMERS, M. M., "Improving Leadership Effectiveness", *Personnel Psychology*, 38, Spring 1985, pp. 220-222; FIEDLER, Fred E.; CHEMERS, M. M., *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, New York Wiley, 1984.

O processo utilizado consiste basicamente numa série de escalas do tipo diferenciador semântico, em que os sujeitos descrevem o companheiro de trabalho com o qual tiveram até então, maior dificuldade em colaborar.

As escalas, de oito pontos, apresentam a seguinte configuração, por exemplo:

Agradável	8 : 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1	Desagradável
Ineficaz	1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8	Eficaz
Ausente	1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : 8	Entusiasta

O pólo favorável de cada escala recebe uma pontuação de "8" e o pólo desfavorável uma pontuação de "1". A pontuação LPC "*Least Preferred Coworker*" é calculada somando os valores de todas as escalas.

Devido à importância de que se reveste este instrumento de medida (escala LPC) e à dificuldade da sua interpretação, muito se tem investigado e continua a investigar no que se refere ao número e conteúdo dos itens.³⁵

A versão que foi utilizada por Fiedler (1978) é constituída pelos seguintes pares dicotomizados:

³⁵A interpretação da escala LPC como uma escala de atitudes, pode ser analisada nas obras de: RICE, R. W. - *The Esteem for Least Preferred Co-worker (LPC) Score. What does it measure?* Doctoral dissertation, University of Utah, 1975, Dissertation Abstracts International, 1976; 36, 5360B-5361B.

RICE, R. W. - "Construct Validity of the Least Preferred Co-Worker Score". *Psychological Bulletin*, 1978; 85, 6, 1199-1237.

RICE, R. W. - "Psychometric properties of the esteem for least preferred co-worker (LPC) scale". *Academy of Management Review*, 1978; 3.

RICE, R. W. - "Reliability and Validity of LPC scale: A reply". *Academy of Management Review*, 1979, 4, 2, 291-294.

<i>"rejecting</i>	- <i>accepting</i>
<i>tense</i>	- <i>relaxed</i>
<i>distant</i>	- <i>close</i>
<i>cold</i>	- <i>warm</i>
<i>supportive</i>	- <i>hostile</i>
<i>boring</i>	- <i>interesting</i>
<i>quarreslesome</i>	- <i>harmonious</i>
<i>gloomy</i>	- <i>cheerfull</i>
<i>open</i>	- <i>guarded</i>
<i>backbiting</i>	- <i>loyal</i>
<i>untrustworthy</i>	- <i>trustworthy</i>
<i>considerate</i>	- <i>inconsiderate</i>
<i>nasty</i>	- <i>nice</i>
<i>kind</i>	- <i>unkind"</i>

O modelo de liderança de Fiedler

No modelo de Fiedler, oito possíveis combinações das três variáveis situacionais (tarefas, relações, situação) podem ocorrer.

Fiedler pretendeu determinar qual o estilo de liderança mais eficaz - *orientado para as tarefas ou para as relações* - para cada uma das oito situações.

Numa revisão dos antigos estudos sobre liderança e numa análise de novos estudos, Fiedler concluiu que:

1. Os líderes orientados para a *tarefa* tendem a ter um melhor desempenho em situações que são ou muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder.
2. Os líderes orientados para as *relações* tendem a ter um melhor desempenho em situações intermédias.

Estilo orientado para as tarefas	Estilo orientado para as relações	Estilo orientado para as tarefas
Situação de liderança favorável	Situação intermédia	Situação de liderança desfavorável

Fig. 9.-4 Estilos de liderança apropriados para vários grupos de situações³⁶

Após sucessivas revisões a que o modelo de Fiedler foi submetido não podemos ser completamente conclusivos quanto à sua validade preditiva. Os dados empíricos reunidos são desiguais, tanto contribuindo para confirmar como para desconfirmar o modelo.

Uma possível explicação para esta aparente incoerência poderia residir no facto de o modelo de contingência de Fiedler não ser suficientemente contingente, tentando, como sugerem Crozier e Friedberg (1977), determinar "The one best contingent solution".

Para além desta conclusão acresce que o modelo de Fiedler aposta, porventura em excesso, na importância moderadora dos factores motivacionais, em detrimento dos factores situacionais.

Acresce, por outro lado, que o constructo básico utilizado por Fiedler, a medida LPC, é outra fonte de ambiguidade, que acaba por revelar-se muito mais contingente da própria situação do que Fiedler inicialmente concebera. E é sintomático que nas suas investigações mais recentes, Fiedler passou a interessar-se pela inteligência dos líderes deixando de os caracterizar em termos de LPC.

O progresso não será grande se persistir a ideia de procurar a todo o custo "the one best way" ainda que na situação concreta. O que parece emergir como

³⁶ Adaptado de FIEDLER, Fred E. - *A Theory of Leadership Effectiveness*, op. cit. p. 14. Ver também SNYDER, N. H. "Leadership: The Essential Quality for Transforming United States Business", *Advanced Management Journal*, 51, Spring 1986, pp. 15-18.

alternativa, a partir da argumentação desenvolvida, é a necessidade de uma maior articulação das variáveis situacionais por um lado, e por outro, uma abertura às mediações cognitivas constitutivas do processo de liderança.

E é na realidade nessa dupla direcção, que parecem apontar as investigações mais promissoras sobre liderança.

2.3.3. House-Mitchell Path-Goal Theory³⁷

O "*Path-Goal Model*" fundamenta-se em dois conceitos que analisámos anteriormente:

- Os estudos de liderança de Ohio State;
- O modelo de motivação das expectativas (teoria motivacional das expectativas e valências).³⁸

De acordo com a teoria motivacional das expectativas e valências, a motivação de um indivíduo para executar determinado acto é função:

- (1) Da sua crença de que o acto terá consequências (expectativas);
- (2) Da sua crença que tais consequências podem ser instrumentais para atingir outros resultados (instrumentalidade);
- (3) Do valor ou utilidade subjectiva, que ele atribui a cada resultado (valências).

³⁷Esta teoria prolonga os estudos de Ohio, procurando definir os factores situacionais que moderam a relação entre os comportamentos dos líderes e a eficácia dos grupos liderados.

Esta teoria designada por cognitivo-motivacional (path-goal) foi formulada separadamente por Evans (1970) e por House (1971) e mais amplamente desenvolvida por House e Mitchell (1974) e por House e Dessler (1974). Ver as seguintes obras:

EVANS, M. G. - "Leadership and motivation: a case concept". *Academy of Management Journal*, 1970; 13, pp. 91-102.

HOUSE R. J.; MITCHELL, J. R. - "Path-goal theory of Leadership". *Journal of Contemporary Business*, 1974; 3, pp. 81-97.

HOUSE R. J.; e DESSLER, G. - "The path-goal theory of leadership: some post-hoc and a priori test" in: HUNT, J. G. e LARSON, L. L. (eds.) *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press, 1974, pp. 29-55.

³⁸Ver Cap. VII.

Esta teoria tenta verificar em que medida a eficácia do líder é condicionada pela sua capacidade em intervir no processo motivacional dos seus subordinados de forma a garantir o seu maior empenho na tarefa e a sua maior satisfação.

Assim sendo, tem o mérito de articular dois temas básicos do comportamento organizacional, ou seja: a motivação e a liderança, sendo a função principal do líder e condição da sua eficácia, a sua maior ou menor capacidade para motivar os subordinados.

É importante esclarecer porque esta teoria é designada por "Path - Goal Theory". House e Mitchell explicam este facto do seguinte modo:

"... Para esta teoria os líderes são eficazes quando têm impacto na motivação dos subordinados e habilidade para um desempenho eficaz e com satisfação. A teoria é designada "Path-Goal" porque dá ênfase ao modo como o líder influencia as percepções dos subordinados para atingir os objectivos da organização, os seus objectivos pessoais e os "caminhos" para os atingir.

A teoria sugere que o comportamento do líder é motivador ou satisfatório consoante o grau em que estimula o comportamento dos subordinados para atingir objectivos e clarifica os "caminhos" para atingir esses objectivos..."³⁹

Como a "Path-Goal Theory" relaciona o modelo das expectativas com o modelo de liderança de Ohio State?

O modelo das expectativas diz-nos que:

"... As pessoas estarão satisfeitas com as suas tarefas se têm crença que essas tarefas conduzem-nas a realizações que serão altamente valorizadas e trabalham com mais empenho se têm crença que o esforço que dispendem as conduzem a essas realizações..."⁴⁰

³⁹HOUSE R. J.; MITCHELL, J. R. - "Path-goal theory of Leadership". op. cit., p. 81. Ver também KNOLL, Mark J.; PRINGLE, Charles D., "Path-Goal Theory and the Task Design Literature: A Tenuous Linkage", AKron Business and Economic Review, 17, no. 4, Winter 1986, pp. 75-83.

⁴⁰Ibidem (nota 39).

A liderança relaciona-se com os aspectos acima citados porque *"...os subordinados são motivados pelo comportamento do líder na medida em que o seu comportamento influencia as expectativas..."*⁴¹

Na figura 9.-5, por exemplo, poderemos observar que:

- Numa situação de tarefa não estruturada, os líderes podem aumentar a satisfação dos seus subordinados através duma maior liderança (directiva).
- A estrutura da tarefa é a variável contingencial. A satisfação na função é mais elevada numa situação não estruturada (por exemplo num laboratório de investigação onde a direcção do líder "leader directiveness" é baixa).

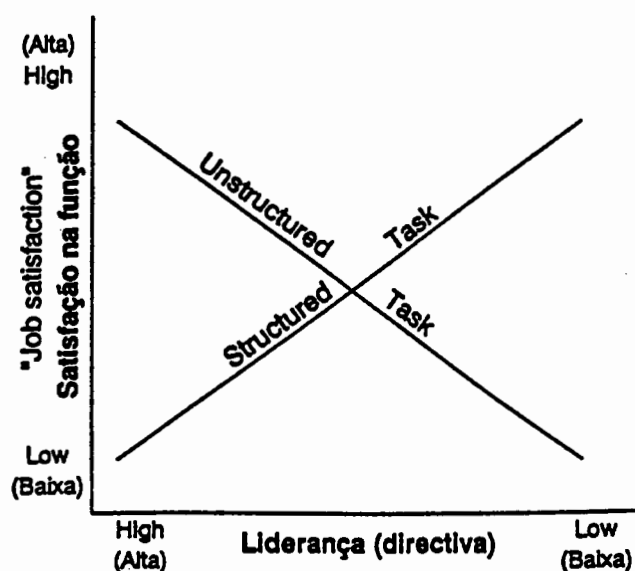


Fig. 9.-5 Relação hipotética entre liderança (directiva) e satisfação dos subordinados com a estrutura das tarefas como factor contingencial⁴²

⁴¹Ibidem (nota 39).

⁴²Ibidem (nota 39).

- Numa situação de tarefa estruturada, por exemplo na linha de montagem, a satisfação na função poderá ser mais elevada quando a direcção do líder é baixa.

A razão de ser destas observações é que tarefas altamente estruturadas proporcionam menos satisfação e constituem uma fonte de frustração e "stress" para os subordinados.

O líder poderá ajudar a reduzir essa frustração e insatisfação.

Nas tarefas pouco estruturadas, o desafio é maior, a satisfação aumenta e a frustração e o "stress" são quase inexistentes. Nestas condições, a intervenção do líder é pouco importante.⁴³

Relativamente ao modelo de Fiedler, as teorias cognitivo- motivacionais introduzem um novo factor de contingência - *as características dos subordinados*. Estas características enquanto factores contingentes dos processos de liderança são, teoricamente, inúmeras.

Na sua primeira formulação, a teoria apenas indica três características moderadoras sobre as quais se dispõe de evidência empírica. São elas:

- A auto-determinação (locus de control) externa ou interna;
- O autoritarismo e
- A auto-avaliação da competência profissional.

No que se refere ao segundo conjunto de factores contingentes, os factores relativos à situação, o modelo considera três diferentes variáveis:

- As tarefas dos subordinados;
- O sistema formal de autoridade na organização;
- O grupo de trabalho primário.

⁴³HOUSE, Robert J. - "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness" *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971, pp. 321-338. Ver também HOUSE R. J.; e DESSLER, G. - "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post-Hoc and a Priori Test" in: HUNT, J. G. e LARSON, L. L. (eds.) *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press, 1974, pp. 29-55.

Investigações realizadas por John E. Stinson e Thomas W. Johnson ⁴⁴ sugeriram que a relação entre o comportamento do líder e a estrutura da tarefa é bem mais complexa do que foi apresentada por House.

Stinson e Johnson concluíram que embora o comportamento do líder seja mais importante se os subordinados realizam tarefas altamente estruturadas, a quantidade de apoio que o líder deve dispender depende do *tipo de subordinados*, bem como, do *tipo de tarefas* que os subordinados têm de realizar.

Na Fig. 9.-6 apresentamos um resumo da teoria:

Comportamento do líder	Factores contingentes	Atitudes e comportamentos dos subordinados
1 - Directivo 2 - Apoio	1 - <i>Características dos Subordinados:</i> - Autoritarismo - Auto-determinação - Competência	1 - Satisfação no trabalho
3 - Orientado para o sucesso		
4 - Participativo	2 - <i>Factores contextuais</i> - Tarefa - Sistema de autoridade formal - Grupo de trabalho primário	2 - Aceitação do líder 3 - Comportamento motivacional

Fig. 9.-6 Resumo das relações cognitivo-motivacionais (path- goal) - House e Mitchell (1974). ⁴⁵

⁴⁴STINSON, John E.; JOHNSON, Thomas W. - "The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement", *Academy of Management Journal*, 18, no. 2, June 1975, pp. 242-252.

⁴⁵JESUÍNO, Jorge C. - *Processos de Liderança*, Lisboa, Livros Horizonte, Lda., 1987, p. 101.

A Fig. 9.-7 apresenta a relação entre o estilo de liderança e as diferentes combinações de estruturação da tarefa e capacidades dos subordinados.

		Estrutura da Tarefa	
		Baixa	Alta
Capacidade dos Subordinados	Alta	Fraco relacionamento Baixa estruturação das tarefas	Elevada estruturação das tarefas Elevado relacionamento
	Baixa	Elevada estruturação das tarefas Fraco relacionamento	Elevado relacionamento Baixa estruturação das tarefas

Fig. 9.-7 - Relação entre o estilo de liderança e as diferentes combinações de estruturação da tarefa e capacidades dos subordinados.

Extensões e convergências do modelo de House-Mitchell (Path-Goal Theory)

Têm sido realizadas diversas tentativas de alargamento do modelo cognitivo-motivacional de House e Mitchell. Um exemplo é o proposto por Winne e Hunsaker (1975)⁴⁶ que tentaram mostrar como as acções dos líderes e dos membros do grupo são mediadas pelos respectivos estilos cognitivos de uns e outros.⁴⁷

Outro exemplo são as investigações de Kerr e Jermier (1978)⁴⁸ que introduziram o conceito de "substitutos da liderança" (substitutes for leadership) para distinguir as situações em que o líder formal exerce influência efectiva sobre os subordinados daquelas em que a sua acção é neutralizada pelas próprias características situacionais.

Uma outra investigação que apresenta algumas analogias com a dos substitutos de liderança, é o modelo de influência múltipla de Orborn e Hunt (1975 e

⁴⁶WINNE, B. E. e HUNSAKER, P. L. - "A human information- processing approach to the process of leadership". *Organization and Administrative Science*, 1975, 6, pp. 7-26.

⁴⁷Do ponto de vista teórico, não é claro em que medida esta conceptualização constitui uma alternativa aos modelos de House e Mitchell (1974) e também não se dispõe de qualquer confirmação empírica.

⁴⁸KERR, S.; JERMIER, J. M. - Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 22, 3. In: J. M. [Pennings (Ed) - *Decision Making - An Organizational Behavior Approach.*, Markus Wiener Publishing, 1983, pp. 63-91.

1982).⁴⁹ Dois conceitos básicos foram introduzidos: o conceito de macro- variável/ / micro-variável e o conceito de liderança discricionária.⁵⁰

A teoria (de Osborn e Hunt) refere que as microvariáveis alteram o impacto do comportamento do líder enquanto que as macrovariáveis, embora afectem directamente o comportamento do líder, não afectam o seu impacto nos subordinados, visto que, os subordinados reagem apenas à componente discricionária do comportamento do líder.

Osborn e Hunt (1975) argumentam que as teorias tradicionais da liderança, mesmo nas suas formulações de contingência, consideram o comportamento do líder como uma variável independente pura que, na melhor das hipóteses, poderá ser moderada por variáveis situacionais.

A primeira preocupação do modelo de Osborn e Hunt consiste em mostrar que o processo de liderança não tem lugar no vácuo, procurando determinar qual o efeito produzido nesse processo pelas variáveis situacionais.

Num estudo realizado por Hunt, Osborn e Schuler (1978)⁵¹ numa organização complexa, envolvendo uma amostra de 395 sujeitos, os resultados sugerem que as práticas organizacionais são de certo modo predictoras do comportamento dos líderes e, especificamente, que o comportamento discricionário dos líderes está sobretudo associado aos comportamentos de gratificação.

Uma consequência que os autores derivam de tais resultados é que a melhor estratégia para mudar o comportamento dos líderes, sobretudo quando esse

⁴⁹OSBORN R. N.; HUNT, J. G. - An adaptative-reactive theory of leadership. The role of macrovariables in leadership research. *Organization and Administrative Science*, 1975, 6, pp. 27-44.

⁵⁰Osborn e Hunt (1975) referem dois tipos de variáveis situacionais: as **macrovariáveis** que afectam todos os membros do grupo por igual, como é o caso do contexto, da dimensão tecnológica e da estrutura formal. As **microvariáveis** que incluem factores como a estrutura da tarefa, a ambiguidade da tarefa, a personalidade, que podem variar de membro para membro do grupo.

Por **liderança discricionária** - entendem os comportamentos sob o controlo do líder e que podem variar de indivíduo para indivíduo, isto é, as interacções líder-subordinado que não são externamente determinadas (Osborn e Hunt, 1975, p. 28).

⁵¹HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. e SCHULER, R. S. - "Relations of Discretionary and non Discretionary Leadership to Performance and Satisfaction in a Complex Organization", *Human Relations*, 1978; 31, 6, pp. 507-523.

comportamento é extremamente induzido, consiste em actuar de preferência, no contexto.

Numa aplicação do modelo a uma amostra de 37 quadros médios de uma empresa portuguesa de reparação e comercialização de viaturas (Gois, 1984) igualmente se concluiu serem os factores de liderança discricionária e, sobretudo o apoio fornecido pelo líder, os que mais positivamente se encontram associados com a satisfação no trabalho.⁵²

Conclusões sobre o modelo de House-Mitchell (Path-Goal Theory)

As investigações realizadas com vista à validação do modelo, tal como foi formulado por House (1971) e colaboradores (House e Mitchell, 1974; House e Dessler, 1974) apontam para resultados contraditórios.

É possível que muitas das ambiguidades encontradas nestes estudos se devam a equívocos na operacionalização dos comportamentos dos líderes. Os instrumentos utilizados têm sido, quase sempre, as escalas descritivas de Ohio que apresentam problemas de carácter psicométrico.

De acordo com o estudo de Shriesheim e Shriesheim (1980)⁵³ não seriam as deficiências nos instrumentos de medida a única ou mesmo a principal causa dos resultados conflitantes da teoria de House e Mitchell (1974), mas antes a falta de inclusão de outros factores moderadores susceptíveis de exercer grande influência nas interações entre líderes e subordinados.

Não só o plano empírico suscita dificuldades. No plano teórico e meta-teórico também se levantam problemas às teorias cognitivo- motivacionais da liderança.

No plano teórico é discutível que o comportamento dos líderes possa ser caracterizado apenas em termos médios, ignorando as diferentes estratégias inter-individuais no interior do grupo liderado.

Uma outra dificuldade, de natureza meta-teórica, diz respeito ao paradigma das expectativas e valências subjacente ao modelo. Como observa Miner (1980)⁵⁴ a

⁵²JESUÍNO, J. Correia - *Processos de Liderança*, op. cit., p.110.

⁵³SCHRIESHEIM, J. F. e SCHRIESHEIM, C. A. - "A test of the path-goal theory of leadership and some suggested directions for future research", *Personnel Psychology*, 1980, 33, pp. 349-370.

⁵⁴MINER, J. B. - *Theories of Organizational Behavior*, 1980.

teoria das expectativas, ao pressupor um modelo racional e hedonístico do homem tem, por isso mesmo, a sua explicação circunscrita às situações onde predominam e onde são possíveis tais tipos de tomada de decisão.

Não obstante todas as dificuldades, o paradigma cognitivo- motivacional, pela articulação que propõe entre o comportamento dos líderes e as motivações dos subordinados, contém enormes virtualidades.

2.3.4. VROOM-YETTON Contingency Model

O modelo contingencial desenvolvido por Victor Vroom e Philip Yetten (1974)⁵⁵ é muito restrito, aplicando-se apenas a situações de liderança que implicam opções quanto à participação dos subordinados no processo de tomada de decisão.

Este modelo, apresentado na Fig. 9.-8 baseia-se no pressuposto que as variáveis situacionais interagem com os atributos pessoais determinando o comportamento do líder, o qual afectará os resultados organizacionais.

A variável charneira neste esquema é a variável 3, ou seja, *o comportamento do líder*.

Considerando o modelo normativo sustentam Vroom e Yetton que a eficácia duma decisão é função de três classes de expectativas:

- (1) - a qualidade ou racionalidade da decisão;
- (2) - a aceitação e empenhamento por parte dos subordinados para executarem a decisão capazmente;
- (3) - o tempo requerido para tomar a decisão.

⁵⁵VROOM, Victor H.; YETTON, Philip W. - *Leadership and Decision-Making*, New York; Wiley, 1974.

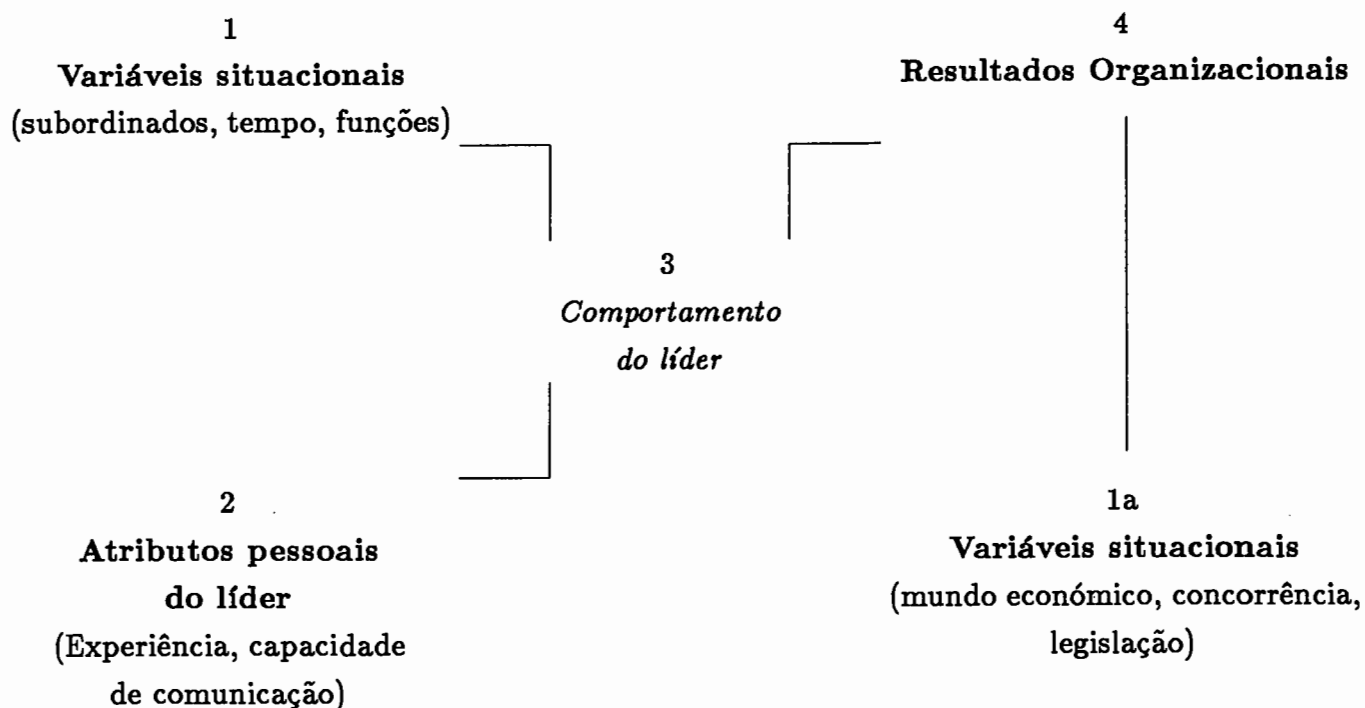


Fig. 9.-8 Representação esquemática das variáveis usadas na investigação sobre liderança (Vroom e Yetton 1976)

Em seguida são definidos os processos de decisão de que o líder dispõe quando tem de resolver um problema que envolve uma tomada de decisão.

Cada processo é representado por um símbolo: AI, AII, CI, CII e GII. No Quadro 9.-2 indicamos os significados desses diferentes processos.

Vroom e Yetton enunciam regras e critérios que permitem escolher o processo adequado em função das condições (1), (2) e (3) acima enunciadas.⁵⁶

As letras do código significam as propriedades básicas do processo (A - Autoridade, C - Consultivo, G - Grupal), e a numeração romana, as variantes do processo.

⁵⁶VROOM, Victor H.; YETTON, Philip W. - *Leadership and Decision- Making*, op. cit. Citados em: JESUÍNO, J. Correia - *Processos de Liderança*, op. cit. pp. 118-120.

QUADRO 9.-2

Processos de Tomada de Decisão Segundo Vroom e Yetton	
Símbolo	Definição
AI	O líder <i>decide por si</i> utilizando a informação disponível.
AII	O líder obtém informação dos subordinados e <i>decide por si</i> . Os subordinados não são solicitados a darem ou a avaliarem soluções alternativas.
CI	O líder discute o problema com os subordinados <i>individualmente</i> , obtendo as suas ideias e sugestões e em seguida decide por si.
CII	O líder discute o problema com os subordinados <i>em grupo</i> , obtendo as ideias e sugestões formuladas colectivamente. Depois toma a decisão que pode ou não reflectir a influência dos subordinados.
GII	O líder discute o problema com os subordinados <i>como um grupo</i> . Em conjunto formulam-se e avaliam-se as alternativas e procura-se chegar a uma solução por consenso. Não tenta influenciar o grupo a adoptar a "sua" solução e está pronto a aceitar e pôr em prática qualquer solução que tenha o apoio de todo o grupo.

Definido o modelo normativo, ou seja, a dedução dos estilos ideais para cada situação específica, a partir das variáveis 3, 4 e 1a da Fig. 9-8 coloca-se a questão de descrever como é que os líderes se comportam na realidade.

Para obter resposta a esta questão, Vroom e Yetton (1974) procederam a uma investigação empírica que envolveu milhares de gestores. Uma das conclusões mais importantes deste estudo consistiu em mostrar que faz mais sentido em falar de situações participativas e de situações directivas do que em líderes participativos e líderes directivos.

Posteriormente foram realizados outros estudos que igualmente confirmaram a validade do modelo (Vroom e Jago, 1978; Yetton e Vroom, 1979; Margerison e Glube, 1979).

Num estudo mais recente Field (1982) testou o modelo junto de uma amostra de duzentos e setenta e cinco estudantes de gestão constituídos em grupos de decisão de quatro elementos cada. Os resultados confirmaram a validade do modelo.⁵⁷

As implicações do modelo de Vroom e Yetton para a formação dos líderes são importantes. Sendo o modelo válido é possível melhorar a eficácia dos líderes em situações de tomada de decisão, treinando-os a utilizar o esquema que orienta a escolha dos níveis apropriados de participação dos subordinados.

⁵⁷JESUÍNO, J. Correia - *Processos de Liderança*, op. cit. pp. 120-121.

2.3.5. HERSEY-BLANCHARD Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model

Nos modelos de liderança desenvolvidos por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, os termos *"Task behavior"* e *"Relationship behavior"* são usados para descrever conceitos semelhantes aos de *"Consideration"* e *"Initiating Structure"* do Ohio State Studies.

Os quatro quadrantes básicos do comportamento do líder são designados do seguinte modo: Fig. 9.-9.

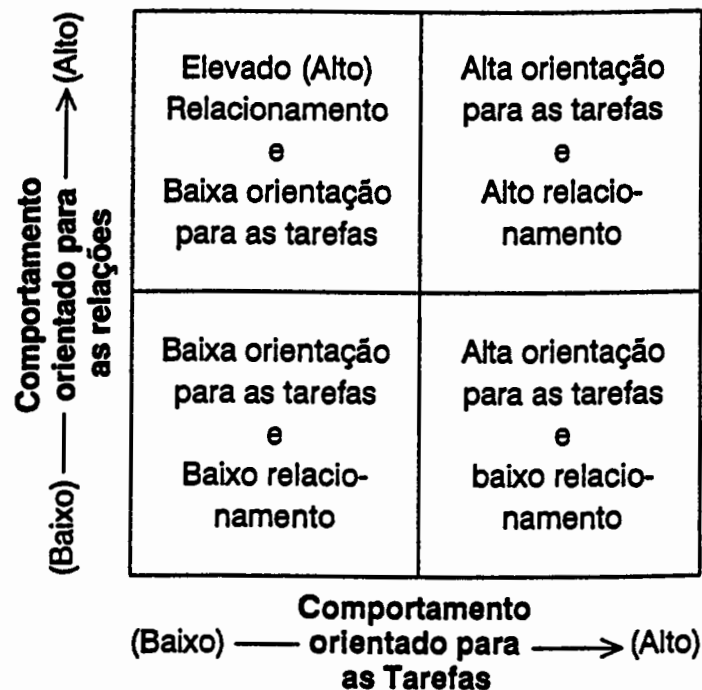


FIG. 9.-9 Estilos básicos do Comportamento do Líder

O estilo de liderança de um indivíduo é o padrão de comportamento que esse indivíduo exhibe quando procura influenciar as actividades dos outros.

"...The Leadership Style of an individual is the behavior pattern that person exhibits when attempting to influence the activities of others as

perceived by those others..." ⁵⁸

Um estilo de liderança envolve uma certa combinação de "Task behavior" e "Relationship behavior". Os dois tipos de comportamento - *tarefa e relacionamento* - que são centrais para o conceito de estilo de liderança, são definidos do seguinte modo:

- "*Task behavior*" (comportamento orientado para as tarefas) - a extensão em que os líderes organizam e definem os papéis dos seus subordinados. Que actividades deverão desenvolver, quando, onde e como. São definidos padrões de organização, canais de comunicação e formas de controlo.
- "*Relationship behavior*" (comportamento orientado para as relações)
 - a extensão em que os líderes desenvolvem relações pessoais entre os subordinados. Os canais de comunicação são abertos e é fornecido apoio socio-emocional.

William J. Reddin partindo dos pressupostos dos estudos de Ohio e de Blake e Mouton, constatou que as duas dimensões - *comportamento instrumental/tarefas* versus *comportamento relacional/pessoas* - não contemplam a situação em que a liderança é exercida.

Para este investigador, a liderança é função de:

- Estilo pessoal → Comportamento instrumental/tarefa
versus
comportamento relacional/pessoa
- Adaptação à situação → ineficácia versus eficácia.

⁵⁸HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. - *Management of Organizational Behavior - Utilizing Human Resources*, 5^a ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1988, p. 116.

Reddin⁵⁹ chama-lhe modelo a três dimensões (3-D) porque faz depender a liderança de três características que se conjugam para a eficácia: *traços - grupo - situação*.

Quando o estilo de um líder é adequado a uma dada situação, é designado eficaz. Quando o estilo de um líder é inadequado a uma dada situação, é designado ineficaz.

A terceira dimensão é o ambiente onde o líder opera.

⁵⁹REDDIN, William J. - "The 3-D Management Style Theory", *Training and Development Journal*, April 1967, pp. 8-17. Ver também *Managerial Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1970.

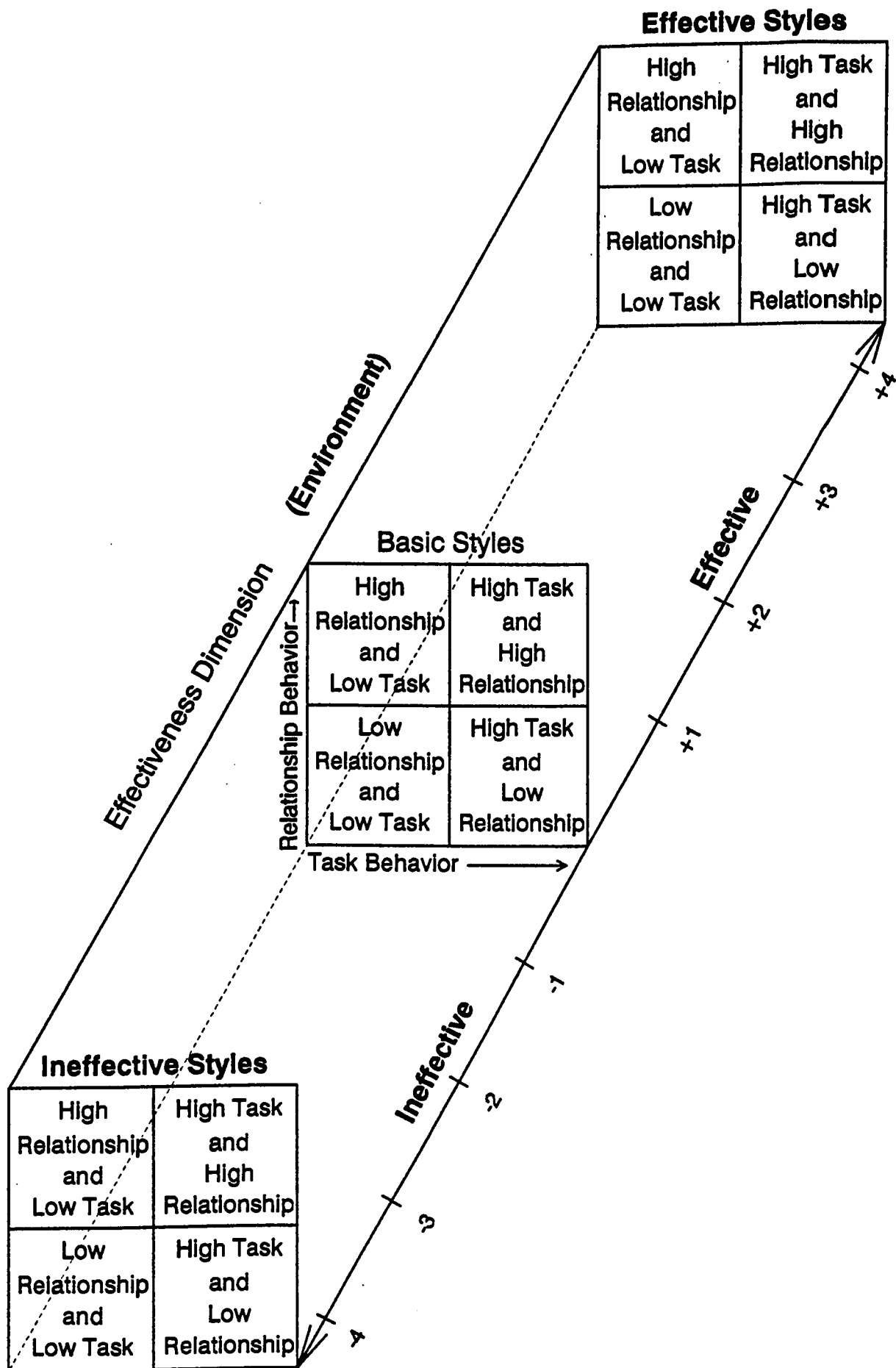


Fig. 9.10

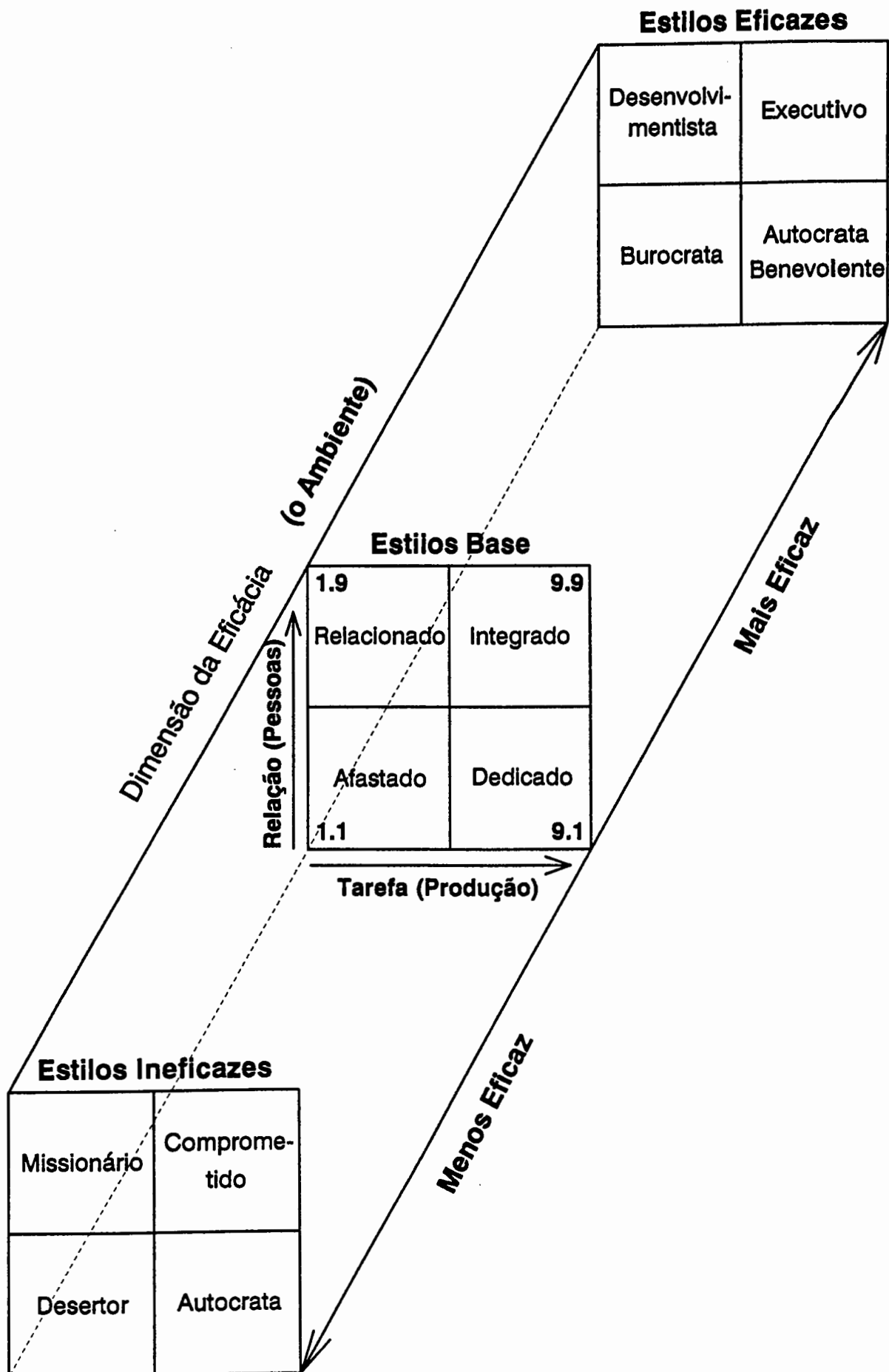


Fig. 9.11

QUADRO 9.-3

Estilos Eficazes Versus Estilos Ineficazes (Modelo 3-D de William J. Reddin)

ESTILOS EFICAZES:
<ol style="list-style-type: none">1. <i>Executivo</i> - é um bom motivador, fixa padrões elevados, reconhece as diferenças individuais, utiliza o grupo.2. <i>Desenvolvimentista</i> - Muita confiança nas pessoas, que procura desenvolver.3. <i>Autocrata benevolente</i> - Sabe o que quer e como consegui-lo sem ressentimentos.4. <i>Burocrata</i> - Está muito interessado nas regras e deseja manter e controlar a situação, sendo percebido como consciencioso.
ESTILOS INEFICAZES:
<ol style="list-style-type: none">1. <i>Comprometido</i> - Pobre como decisor. Muito afectado pelas pressões. Dá muita importância quer à tarefa quer à pessoa em situações em que a ênfase devia ser dada a uma ou a nenhuma.2. <i>Missionário</i> - Em situação em que tal se não justifica dá muita importância à pessoa e pouca à tarefa.3. <i>Autocrata</i> - Não tem confiança nos outros, é desagradável e só se interessa pelo trabalho imediato.4. <i>Desertor</i> - Dá mínima atenção quer às tarefas quer às pessoas, quando este comportamento não é o indicado.

Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

A teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard (1977)⁶⁰ corresponde de certo modo, a uma versão contingencial da grelha de Blake e Mouton (1964), articulada com o modelo 3-D de Reddin (1970) e com a teoria da maturidade e imaturidade de Argyris (1964).

O modelo baseia-se na interacção entre:

- (1) As directrizes (*comportamento dirigido para a tarefa*) que o líder emite;
- (2) O apoio socio-afectivo prestado (*comportamento de relacionamento*) pelo líder e
- (3) O nível de "*maturidade*" dos colaboradores numa tarefa específica.

A maturidade é aqui definida como a capacidade para estabelecer objectivos ambiciosos mas realistas - o que é uma característica de motivação para o sucesso (Atkinson, 1958), aliada à vontade e capacidade de responsabilização, bem como, à formação e/ou experiência dum indivíduo ou de um grupo.

Estas características de maturidade são todavia apenas relativas a uma tarefa específica. *A maturidade é variável de acordo com a tarefa, função ou objectivo que um líder pretende alcançar.*

O conceito básico do modelo situacional de Hersey e Blanchard consiste em estabelecer uma correspondência entre a actuação do líder e a maturidade dos colaboradores.

À medida que a maturidade dos colaboradores aumenta o líder deverá começar a reduzir o comportamento da tarefa e aumentar o comportamento de relacionamento.

⁶⁰HERSEY, P.; BLANCHARD K. - *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*; 3ª edição, New Jersey, Prentice-Hall, 1977. Ver especialmente a 5ª edição, 1988, pp. 169-200.

A liderança situacional foi desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard no "Center for Leadership Studies". Inicialmente foi publicada por estes autores como "Life Cycle Theory of Leadership" (Teoria dos Ciclos de Vida da Liderança) in *Training and Development Journal*, May 1969. O conceito foi continuamente revisto até assumir a forma que é apresentada na última versão do livro que conhecemos (1988).

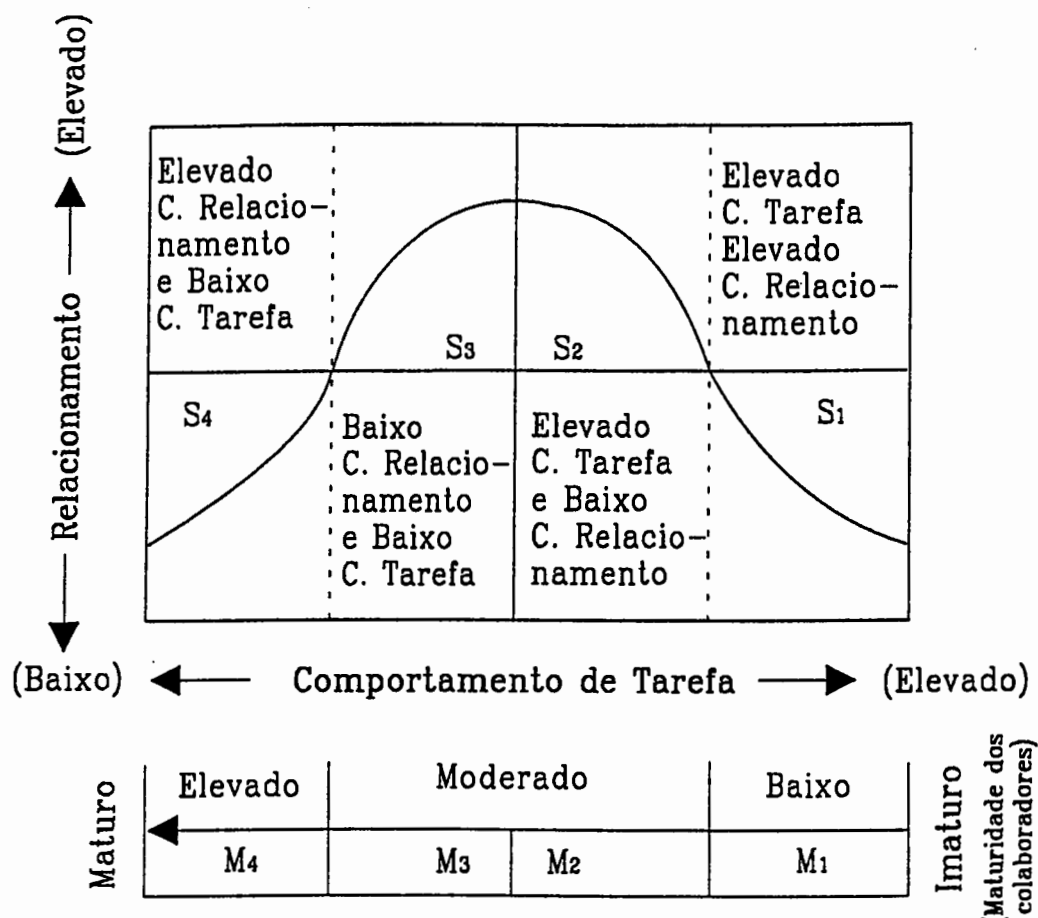


FIG. 9.-12 Teoria Situacional de Liderança (Hersey e Blanchard, 1977)⁶¹

A operacionalização da *maturidade* dos colaboradores é feita da seguinte forma:

- M1 - Corresponde à situação em que os indivíduos não querem nem seriam capazes de assumir responsabilidades;
- M2 - Corresponde à situação em que os indivíduos gostariam mas não têm capacidade para assumir responsabilidades;
- M3 - Corresponde à situação em que os indivíduos são capazes mas não estão dispostos a assumir responsabilidades;

⁶¹JESUÍNO, J. Correia - *Processos de Liderança*, op. cit., pp. 110-114.

Na Fig. 9.-13 (Liderança Situacional) de acordo com a última versão de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1988) usamos o termo "Readiness" em vez de "Maturity" e traduzimo-lo conforme a explicação da nota (63) por habilidade e empenho.

Por isso ao compararmos a Fig. 9.-12 com a Fig. 9.-13 a "Maturidade dos colaboradores": M1, M2, M3 e M4 é substituída pela "Habilidade e empenho dos subordinados" ("Follower Readiness"): R1, R2, R3 e R4.

M4 - Corresponde à situação em que os indivíduos têm capacidade e vontade de assumir responsabilidades.

Quanto aos estilos comportamentais Hersey e Blanchard utilizam designações sintéticas, tais como:

S1 - corresponde a "dar ordens" (*telling*);

S2 - corresponde a "vender" (*selling*);

S3 - corresponde a "participar" (*participating*);

S4 - corresponde a "delegar" (*delegating*).

A dimensão de eficácia, ou seja, a terceira dimensão de Hersey e Blanchard, é determinada a partir do ajustamento do estilo ou estilos predominantes às exigências da situação.

Confrontando este modelo com o de Blake e Mouton (1964), na perspectiva destes autores os quatro estilos S1 a S4 seriam todos relativamente ineficazes quando comparados com o único estilo verdadeiramente eficaz - o estilo 9.9.

Em contrapartida, o modelo de Hersey e Blanchard considera que qualquer dos estilos S1 a S4 será eficaz desde que adequado à situação, ou seja, à maturidade dos subordinados.

No que se refere à identificação dos estilos predominantes e grau de eficácia dos líderes, este modelo utiliza um questionário com 12 questões, cada uma delas descrevendo uma situação típica com quatro soluções alternativas correspondentes aos estilos S1, S2, S3 ou S4.

A título meramente indicativo, cabe aqui referir, que de numerosas aplicações feitas em acções de formação de gestores portugueses, o perfil encontrado com mais frequência foi o perfil S1-S2 e em segundo lugar o perfil S2-S3, este último associado, em regra, a maior eficácia.

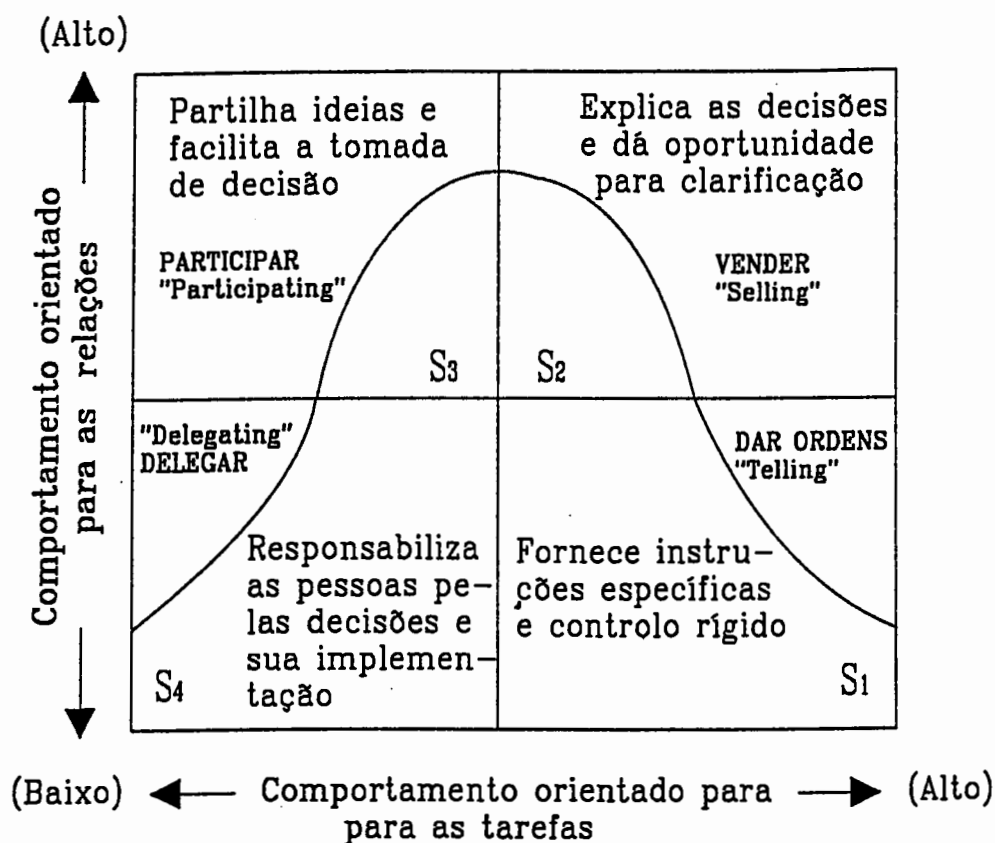
Igualmente tem sido notada a extrema raridade do estilo S4 o que poderá indicar uma maior dificuldade dos gestores portugueses em delegar.⁶²

⁶²JESUÍNO, J. Correia - *Processos de Liderança*, op. cit., p. 115.

O modelo de Hersey e Blanchard constitui, com efeito, tal como o modelo de Blake e Mouton (1964) ou o de Reddin (1970), um instrumento sobretudo popular para efeitos de *formação de gestores*, sendo igualmente escassos os seus fundamentos teóricos.

LIDERANÇA SITUACIONAL - Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard

COMPORTAMENTO DO LÍDER



Direcção / Orientação

Habilidade e Empenho dos subordinados "Follower Readiness"

ALTO	MODERADO		BAIXO
← R4	R3	R2	R1
Capaz e empenhado ou confiante	Capaz mas não empenhado ou inseguro	Incapaz mas empenhado ou confiante	Incapaz mas não empenhado ou inseguro

Follower Directed

Leader Directed

FIG. 9.13 - Liderança Situacional

Vejamos alguns conceitos utilizados no modelo de Liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard:

- "*Ability*" (habilidade) - é o conhecimento, a experiência e as perícias que um indivíduo ou grupo possui e utiliza no desempenho de uma tarefa ou actividade particular.
- "*Willingness*" (empenho, boa vontade) - é a extensão em que um indivíduo ou grupo tem confiança, empenho e motivação para desenvolver uma tarefa específica.

Embora os conceitos de habilidade e empenho sejam diferentes, é importante relembrar que exercem um sobre o outro uma influência interactiva.

Os níveis de habilidade e empenho dos subordinados apresentam diferentes combinações conforme se pode observar na Fig. 9.-13.⁶⁴

⁶³ Aqui traduzimos "Follower Readiness" por "habilidade e empenho" dos subordinados. Usamos o termo "Readiness" em vez de "Maturity". Este termo "readiness" (habilidade e empenho) descreve melhor a habilidade e o empenho de uma pessoa para o desempenho de uma tarefa específica.

⁶⁴ HERSEY, Paul - *Situational Selling*, Escondido, Califor. Center for Leadership Studies, 1985, pp. 19-31.

QUADRO 9.-4

Habilidade e Empenho dos Subordinados "Follower Readiness"

- Nível 1 (R1) :

- *Incapaz e não empenhado* - o subordinado é incapaz e falta-lhe o envolvimento e a motivação.
- *Incapaz e inseguro* - o subordinado é incapaz e falta-lhe a confiança.

- Nível 2 (R2) :

- *Incapaz mas empenhado* - o subordinado não tem habilidade mas está motivado e esforça-se.
- *Incapaz mas confiante* - o subordinado não tem habilidade mas está confiante que o líder lhe dará apoio.

- Nível 3 (R3) :

- *Capaz mas não empenhado* - o subordinado tem habilidade para desempenhar a tarefa mas não está empenhado em usar essa habilidade.
- *Capaz mas inseguro* - o subordinado tem habilidade para desempenhar a tarefa mas está inseguro ou apreensivo acerca de a desempenhar sozinho.

- Nível 4 (R4) :

- *Capaz e empenhado* - o subordinado tem habilidade para desempenhar a tarefa e está envolvido.
- *Capaz e confiante* - o subordinado tem habilidade para desempenhar a tarefa e está confiante de como fazê-lo.

É importante notar que nos níveis de habilidade e empenho dos subordinados mais baixos, o líder dá a direcção ou apoio, em termos de: o que, onde, como e quando fazer as coisas. As decisões são tomadas pelo líder ("leader directed").

Nos níveis de habilidade e empenho mais altos, os subordinados tornam-se responsáveis pela direcção das tarefas e as decisões são tomadas pelos subordinados ("*follower directed*").

QUADRO 9.-5

A Selecção do Estilo de Liderança Adequado

- Nível 1 de Habilidade e Empenho dos Subordinados (R1)

Estilo S1 - Dar ordens ("Telling")

Para um subordinado ou grupo que esteja no nível 1 em termos de habilidade ou empenho para a realização de uma tarefa específica, será conveniente que o líder lhe dê ordens, isto é, lhe diga o que fazer, onde, quando e como.

Outras descrições usadas para este tipo de liderança são: "guiding", "directing" ou "structuring".

- Nível 2 de Habilidade e Empenho dos Subordinados (R2)

Estilo S2 - Vender ("Selling")

Este estilo de liderança consiste em o líder não dar apenas ordens mas proporcionar a oportunidade para o diálogo e a clarificação de forma a que o subordinado ou o grupo perceba o que o líder pretende.

Outras descrições para este estilo de liderança são: "explaining", "persuading" ou "clarifying".

- Nível 3 de Habilidade e Empenho dos Subordinados (R3)

Estilo S3 - Participar ("Participating")

Para um subordinado ou grupo que esteja no nível 3 em termos de habilidade ou empenho, o estilo de liderança deverá incidir em ampla comunicação (nos dois sentidos) e pouca direcção.

Outras descrições para este estilo de liderança são: "collaborating", "facilitating" ou "committing".

- Nível 4 de Habilidade e Empenho dos Subordinados (R4)

Estilo S4 - Delegar ("Delegating")

Este estilo de liderança consiste em o subordinado ou o grupo se tornar responsável pelas decisões e sua execução. O líder não necessita de dar ordens.

Outras descrições para este estilo poderão ser: "observing" ou "monitoring".

O modelo de liderança situacional de Paul Hersey e K. Blanchard permite-nos concluir que para os quatro níveis de habilidade e empenho dos subordinados definidos, correspondem os seguintes estilos de liderança:

Habilidade e Empenho dos Subordinados (Níveis)	Estilos de Liderança
Baixo (R1) Baixo a moderado (R2) Moderado a alto (R3) Alto (R4)	S1 - DAR ORDENS S2 - VENDER S3 - PARTICIPAR S4 - DELEGAR

A teoria situacional da liderança não só sugere a elevada probabilidade de um estilo para vários níveis de habilidade e empenho dos subordinados, mas indica também a probabilidade de sucesso de outros estilos, no caso de um líder não ser capaz de usar o estilo desejado.

A probabilidade de sucesso para cada estilo para os quatro níveis de habilidade e empenho dos subordinados depende de como o estilo está longe do estilo de alta probabilidade, ao longo da curva, isto é:

R1	S1 (alta probab.),	S2	2º lugar,	S3	3º,	S4	baixa probab.
R2	S2 " "	S1	" "	S3	2º,	S4	" "
R3	S3 " "	S2	" "	S4	2º,	S1	" "
R4	S4 " "	S3	" "	S2	3º,	S1	" "

Na liderança situacional, o maior problema reside nos subordinados (followers). O comportamento dos subordinados determina o comportamento do líder.

A liderança situacional não é uma prescrição com regras precisas. Nas Ciências do Comportamento não há regras. *Um dos principais contributos da liderança situacional é que tenta compreender as diferenças e, deste modo, poderá ser um precioso meio para aumentar a produtividade (competitividade) dos recursos humanos.*

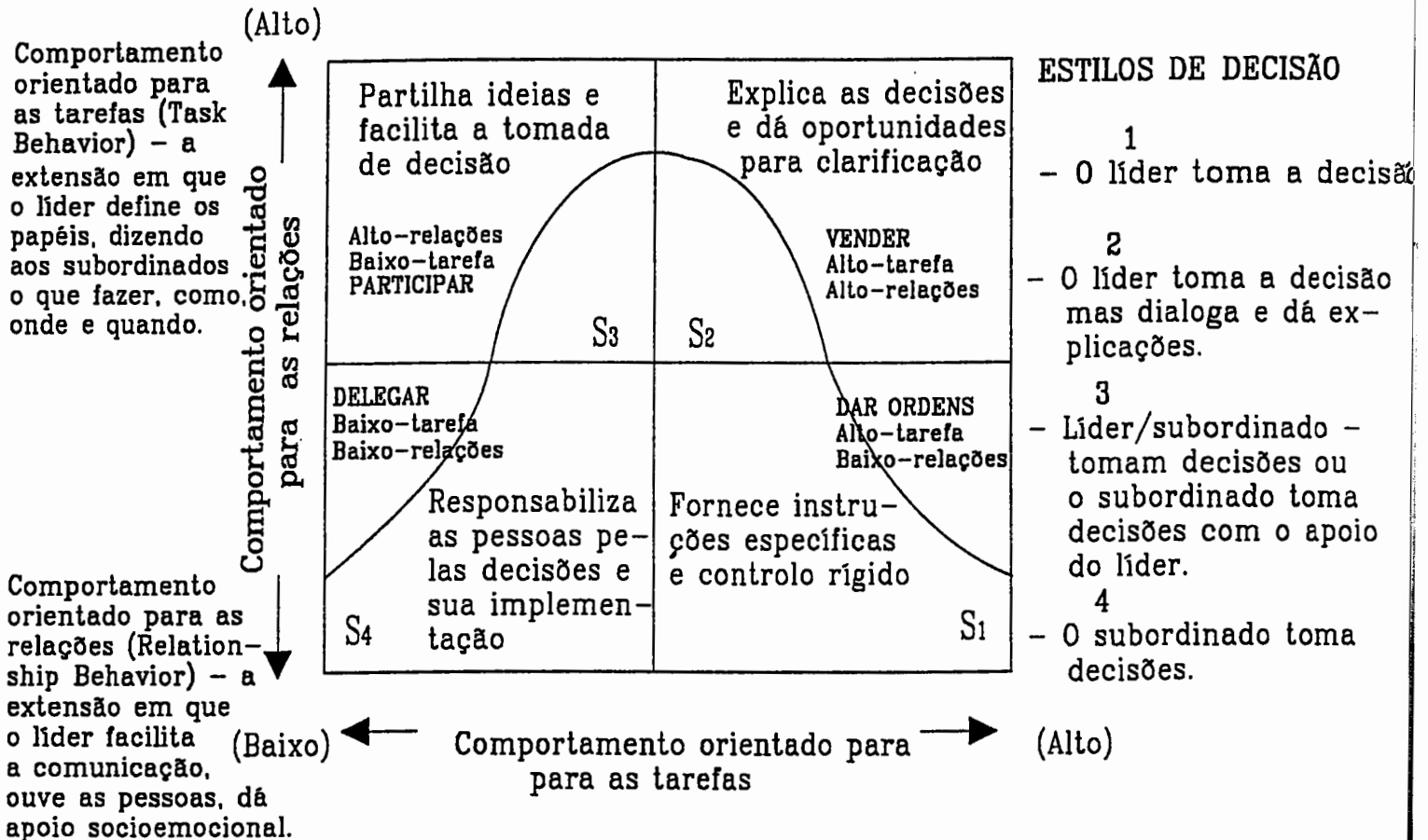
Implícito na liderança situacional está a ideia de que o líder pode ajudar os subordinados a aumentarem a sua habilidade e empenho. Este desenvolvimento dos subordinados poderá ser feito, ajustando o estilo de liderança, tal como é apresentado na curva da Fig. 9.-13.

Determinar o Estilo de Liderança Adequado

Para determinar que estilo de liderança é mais adequado para uma pessoa ou grupo, numa dada situação, é conveniente proceder do seguinte modo:

- 1º Em que aspectos da tarefa a realizar, o subordinado ou grupo desejam ser influenciados pelo líder.
- 2º Determinar qual o nível da habilidade e empenho do indivíduo ou do grupo para cada grupo de actividades (tarefas) a desenvolver.
- 3º Definir qual dos quatro estilos de liderança (ver Fig. 9.-14) poderá ser o mais adequado.

COMPORTAMENTO DO LÍDER



Direcção / Orientação

Habilidade e Empenho dos subordinados
("Follower Readiness")

ALTO	MODERADO		BAIXO
R4	R3	R2	R1
Capaz e empenhado ou confiante	Capaz mas não empenhado ou inseguro	Incapaz mas empenhado ou confiante	Incapaz e não empenhado ou inseguro

Habilidade – é o conhecimento, experiência e perícias que um indivíduo ou grupo possui.

Empenho – é a confiança, o envolvimento e a motivação.

Follower Directed

Leader Directed

Fig. 9.14

Que Consistência Apresentam as Teorias de Liderança?

Um estilo de liderança será consistente se (esse estilo) for adequado ao nível dos subordinados e da situação. Não há actualmente um estilo de liderança que seja o melhor. Qualquer estilo pode ser eficaz ou ineficaz consoante a situação.

Em síntese, poderemos concluir com base nos estudos empíricos realizados por numerosos investigadores, que não há um estilo de liderança que seja o melhor (normativo).⁶⁵

Os líderes que pretendem ser eficazes têm de adaptar o seu comportamento no sentido de ir de encontro às necessidades dos seus subordinados e do ambiente particular em questão. Se os seus subordinados são diferentes, então devem ser tratados diferentemente.

A eficácia da liderança depende do líder, dos subordinados e de outras variáveis situacionais:

$$E = f(l, s, v) \text{ }^{66}$$

⁶⁵Ver pesquisas citadas por Owens, House, Bennis, Kerr e outros.

⁶⁶ l = líder, s = subordinados, v = variáveis situacionais.

A teoria situacional ou contingencial defende que a eficácia resulta de o líder usar o estilo de liderança que mais se adequa às exigências do ambiente.

O ambiente dentro da organização é constituído pelo líder, subordinados, superiores, associados, organização (estrutura), as exigências das funções⁶⁷ e o tempo para a decisão. Estas são apenas algumas das variáveis que são importantes para o líder⁶⁸ (Fig. 9.-15).

⁶⁷Estas variáveis ambientais foram adaptadas de uma lista de elementos situacionais discutidos por REDDIN, William J. em *The 3-D Management Style Theory*, Theory Paper 5 - Diagnostic Skill (Fredericton, N. B., Canada: Social Science Systems, 1967), p. 2. Citado por HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth - *Management of Organizational Behavior*, op. cit., 1988, p. 145.

⁶⁸TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. - "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, March-April, 1957. Estes investigadores referem que o estilo de liderança adequado que poderá ser usado numa dada situação é função de factores como: o líder, os subordinados e a situação. O que constitui a situação pode variar em diferentes contextos ambientais. Citado por HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth - *Management of Organizational Behavior*, op. cit., 1988, p. 145.

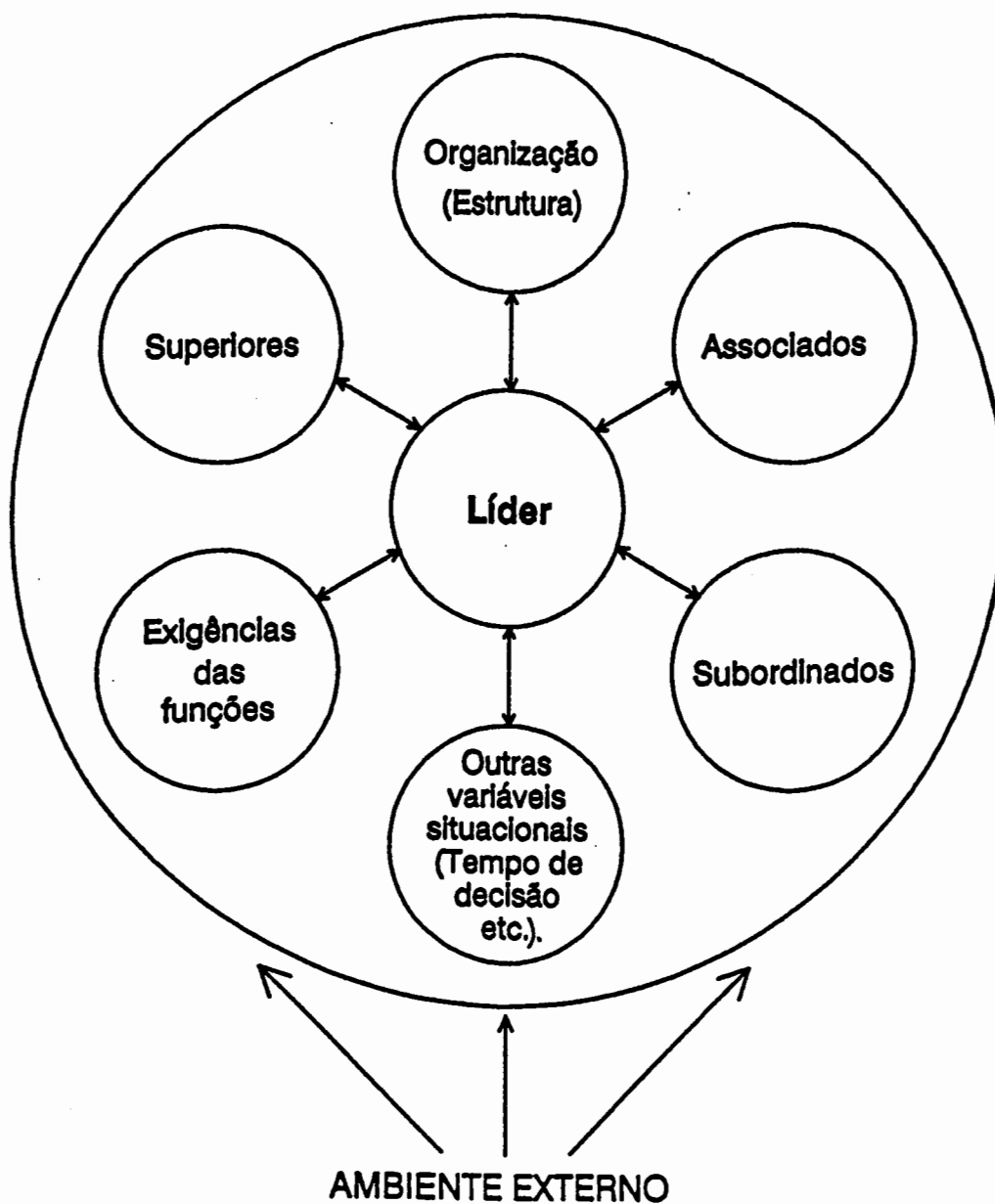


FIG. 9.-15 - Componentes do Ambiente Interno da Organização/Empresa ⁶⁹

⁶⁹ Associados - são indivíduos que têm posições similares às do líder, dentro da organização/empresa.

2.3.6. Conclusões sobre as Teorias Situacionais ou de contingência da Liderança (Tradicionais)

Tal como J. Correia Jesuíno refere na sua obra "*Processos de Liderança*" (1987)⁷⁰ o que constatamos nas teorias situacionais/contingenciais que analisámos é que tanto ao nível organizacional global, como ao nível dos comportamentos organizacionais específicos, *apenas a primeira aceção do conceito de contingência é tomada em consideração.*

Este desenvolvimento unilateral das teorias da contingência, traduz-se num conjunto de características metodológicas gerais, tais como:

- As relações entre os diferentes elementos são examinadas numa perspectiva exclusivamente analítica;
- O impacto do contexto nos elementos é considerado duma forma mecanicista;
- Entre contexto e eficácia são postuladas relações de causalidade linear;
- Os critérios de funcionamento derivam de normas organizacionais mais ou menos implícitas.

Em última análise, as abordagens contingenciais que examinámos até este momento, deixam escapar a *interdependência* - aspecto fundamental dos sistemas sociais ou organizados. É essa contradição central que explica o relativo insucesso dos modelos contingenciais de liderança e a atmosfera de crise que os envolve.

⁷⁰Nas conclusões que apresentamos sobre as Teorias Situacionais ou de Contingência da Liderança, baseámo-nos fundamentalmente em JESUÍNO, J. Correia, *op. cit.*, p. 127-131, porque concordamos com as conclusões apresentadas por este investigador.

Vejamos alguns aspectos críticos das abordagens contingenciais que analisámos:

1. O regresso ao "One Best Way".

Uma consequência, ou mais provavelmente, uma causa deste retorno ao "one best way" é que os modelos de contingência propostos são essencialmente prescritivos.

Em grande medida as investigações sobre liderança foram ditadas, por preocupações práticas visando a melhoria das organizações e reflectem a ansiedade dos responsáveis por *receitas* imediatamente aplicáveis, se possível, na selecção e, na pior das hipóteses, na formação dos quadros.

2. A situação é considerada como variável independente

Examinam-se as relações dos líderes com os seus contextos formais, mas ignoram-se por completo as interacções com os subordinados.

Estes modelos parecem ignorar as interacções que se processam entre os líderes e a situação. É este quadro que Luhman designa como dupla-contingência (1976), e que equivale à adopção dum outro paradigma.

3. Os subordinados são considerados como um dado exterior ao líder

As interacções líder/subordinados são examinadas do ponto de vista do líder e numa perspectiva de mera adaptação. Isto verifica-se não só no modelo simplista de Fiedler, mas também, em modelos mais sofisticados, como os de House e Mitchell.

4. Um elo de causalidade linear é postulado entre o estilo de liderança e os resultados organizacionais

As teorias da contingência tradicionais negligenciam os processos dinâmicos no exercício da liderança. Ignoram-se assim as relações entre líder e subordinados no seu evoluir temporal e em função das diversas fases que os problemas comuns comportam.

O mais adequado talvez seja a adopção de uma perspectiva que tenha em conta os aspectos da causalidade circular e de influência recíproca que caracterizam os fenómenos de liderança.

5. O conjunto de elementos conjunturais moderadores é sempre insuficiente

Apesar de se verificar uma complexidade crescente nos modelos de contingência, há muitos elementos que não são considerados, como por exemplo:

- macrovariáveis - a conjuntura económica, o contexto político, as pressões exercidas na organização, o sistema de objectivos, o sistema de incentivos;
- aspectos informais - relações do líder com os seus pares e superiores, a capacidade de influência dos subordinados, fenómenos de grupo, relações de poder, conflitos, etc.;
- critérios de eficácia alternativos;
- efeitos de interacção entre as variáveis.

Mas não é incluindo mais variáveis que o modelo de contingência pode superar as suas limitações internas.

Em resumo, o que parece emergir dos modelos de contingência que analisámos é que são insuficientemente contingentes ou porque não esgotam as variáveis moderadoras ou porque surge sempre a ideia do "one best way".

A resolução destes problemas passa por uma radicalização e por uma dualização da contingência (Luhman, 1976). Isso irá traduzir-se na tematização das

interdependências, na passagem a modelos de causalidade circular, e no reconhecimento do papel central da explicação causal em toda a aproximação minimamente teórica.

É esse paradigma que tomando como referência JESUÍNO, J. C. (1984 e 1987)⁷¹ iremos desenvolver a seguir no ponto 3: Teorias da Liderança - Contingência e interação nos Processos de Liderança.

⁷¹JESUÍNO, J. Correia - *Contingência e Interação nos Processos de Liderança*. Dissertação de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa, 1984 a., 710 Páginas (Ver preferencialmente pp. 371-710).

JESUÍNO, J. Correia - *Processos de Liderança*, op. cit., p. 135 a 271.

Este investigador (Jesuino) baseou-se fundamentalmente nas seguintes obras de MOSCOVICI, S.:

- *Social Influence and Social Change*. London Academic Press, 1976. Trad. francesa - *Psychologie des minorités actives*. Paris, PUF, 1979.
- *L'âge des foules*. Paris, Fayard, 1981.
- "The coming era representations" In: J. P. Codol e J. P. Leyens. *Cognitive Analysis of Social Behavior*. The Hague, Martinus Nijhoff Publishers, 1982.

E nas obras de MOSCOVICI, S.; LEGUIER, R. - "Studies in group decision." In: "Social space patterns of communication and group consensus". *European Journal of Social Psychology*, 1972(a), 2(3), 221-224 e 229-231.

MOSCOVICI, S.; DOISE, W.; DUOLNG, R. - "Studies in group decision II: differences of positions, differences of opinion and group polarization." *European Journal of Social Psychology*, 1972, (b) 2(4), 385-399.

MOSCOVICI, S.; ZAVALLONI, M. - The group as polarizer of attitudes. *Journal of personality and social Psychology*, 1969; 12, 125-135.

3. TEORIAS DA LIDERANÇA - CONTINGÊNCIA E INTERACÇÃO NOS PROCESSOS DE LIDERANÇA

3.1. PROCESSOS INTERINDIVIDUAIS E LIDERANÇA

Neste capítulo centrarmo-nos-emos no nível interindividual examinando o esforço teórico levado a efeito no sentido de clarificar as noções e conceitos envolvidos nos processos de liderança.

Convém notar que, para isso, igualmente contribuiu o avanço teórico que entretanto se verificou na psicologia social, designadamente no que se refere às *mediações cognitivas e comportamentais* que moderam as interacções interpessoais e grupais.

Outra preocupação que avulta face às limitações dos modelos tradicionais, em que se incluem os próprios modelos de contingência, é a de centrar a análise não apenas no líder versus situação, mas no próprio processo de liderança, ou seja, na racionalidade circular que decorre das realimentações reguladoras dos segmentos sistémicos analisados.

Relativamente à abordagem tradicional, a nova perspectiva dá ênfase ao conceito de interacção, às relações de interdependência das variáveis e às acções e transacções recíprocas entre as variáveis, ou seja, a ideia de que uma variável causal pode também ser afectada pelo próprio processo dos efeitos que ela produz (Schneider, 1983).⁷²

⁷²SCHNEIDER, B. - "Interactional Psychology and Organizational Behavior" In: L. L. Cummings e B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Volume 5, 1983, JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, pp. 1-3.

Estas novas orientações e perspectivas vão incidir sobre as interações entre líderes e subordinados, por forma a examinar as transações recíprocas que têm lugar entre eles.

No âmbito dos *processos cognitivos*, subjacentes aos processos de liderança, é importante referir a *Teoria da Atribuição Causal* e a *Teoria da Categorização Social*:

*O conceito de atribuição refere-se aos processos cognitivos através dos quais um sujeito (observador) infere as causas do comportamento observado dum outro sujeito (actor).*⁷³

3.1.1. PROCESSOS COGNITIVOS

1. Teoria da Atribuição Causal e a Liderança

Uma aplicação da teoria da atribuição aos processos de liderança, mais no domínio do comportamento organizacional, tem vindo a ser desenvolvida por Mitchell e seus colaboradores (Green e Mitchell, 1979; Mitchell, Green e Wood, 1980).⁷⁴

⁷³A ideia inicial e grande parte da formulação da teoria da atribuição remonta a Heider, 1958, mas os principais desenvolvimentos teóricos devem-se a Jones e Davis (1965), Kelley (1967, 1972, 1973) e Weiner (1974, 1979). A ideia de examinar os processos de liderança no quadro das teorias da atribuição foi formulada quase em simultâneo por Calder (1977 e por Pfeffer 1977). Ver CALDER, B. J. - "An attribution theory of leadership." In: B. M. Staw e G. R. Salancik (Eds.). *New directions in organizational behavior*, Chicago, 1977, St. Clair Press.

GREEN, S. MITCHELL, T. R. - "Attributional Processes in Leader - Member Interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979; 23, 429-458.

⁷⁴MITCHELL, T. R.; GREEN, S. G. e WOOD, R. F. - "An attributional model of leadership and the poor performance subordinate: development and validation. In: B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Volume 3, Greenwich, Conn., JAI Press, 1980.

O modelo conceptual adoptado por estes autores e aplicado aos processos de liderança está representado na FIG. 9.-16.

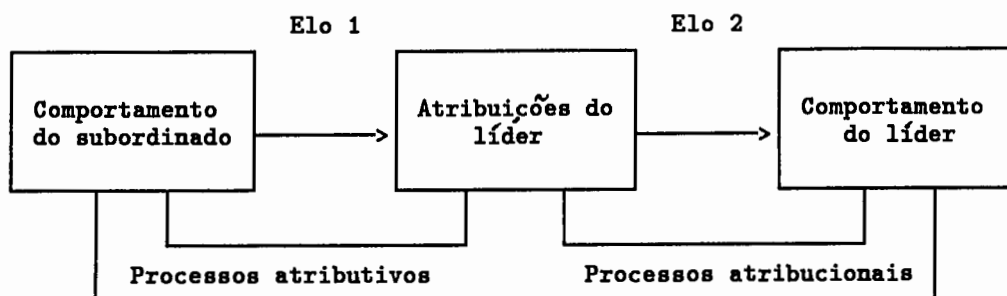


FIG. 9.-16 Modelo da atribuição Causal nas interações líder-membros (Green e Mitchell, 1979)⁷⁵

Vejamos resumidamente as etapas deste esquema (FIG. 9.-16):

- Processos atributivos:

A hipótese básica formulada é que os comportamentos do líder nas suas relações com os subordinados, podem resultar dum duplo processo. Primeiro, o líder interpreta o comportamento do subordinado mediante os processos de atribuição e, em seguida, em função do tipo de atribuição feita, escolhe o comportamento adequado. Trata-se de um quadro mais interaccionista para estudar os processos de liderança.

- Processos atribucionais:

Analizado o primeiro elo das interações líder-subordinados, passemos em seguida às consequências das atribuições, correctas ou distorcidas, nos comportamentos dos líderes.

⁷⁵ A propósito deste modelo Green e Mitchell (1979), tal como outros investigadores, admitem que as interações líder-membros possam ser mediadas por outros processos psicológicos não necessariamente de carácter atributivo ou mesmo que a ligação seja directa e não mediada.

É este segundo elo que Kelley e Mitchell (1980) designam por teorias atribucionais. De acordo com Green e Mitchell (1979), é possível identificar quatro aspectos indicadores do impacto das atribuições causais no comportamento dos líderes:

- (1) Recompensas e punições do desempenho dos subordinados;
- (2) Proximidade da supervisão;
- (3) Expectativas sobre o desempenho futuro dos subordinados;
- (4) Aspirações que o líder possa ter relativamente aos subordinados.

No âmbito dos processos atribucionais, Jones e Goethals (1971) observaram que as primeiras impressões podem ter uma influência exagerada no julgamento feito sobre a capacidade das pessoas. Este processo, também conhecido por "*Efeito de Pigmalião*" foi objecto de numerosas investigações em diversos contextos. No contexto do comportamento organizacional este efeito tem vindo a ser estudado por Eden (1984) que propôs o seguinte modelo interactivo Fig. 9.-17.



FIG. 9.-17 Um modelo do efeito de Pigmalião (Eden, 1984, p. 67)

De acordo com o modelo e apoiando-nos na evidência já conhecida poderia concluir-se que uma das principais funções da liderança e um dos instrumentos mais eficazes de que os líderes dispõem reside na manipulação das expectativas dos subordinados.

O modelo admite que o processo causal possa iniciar com a elevação das expectativas dos subordinados, o que permitiria fazer economia dos processos de liderança, reduzindo-os na melhor das hipóteses, a variável intermédia.

Embora o autor disponha de dados que apontam nesse sentido, será necessário mais investigação.

Para uma melhor apreensão global do processo até agora descrito, apresentamos na Fig: 9.-18 o esquema do modelo de atribuição, aplicável às interações líder-membros.

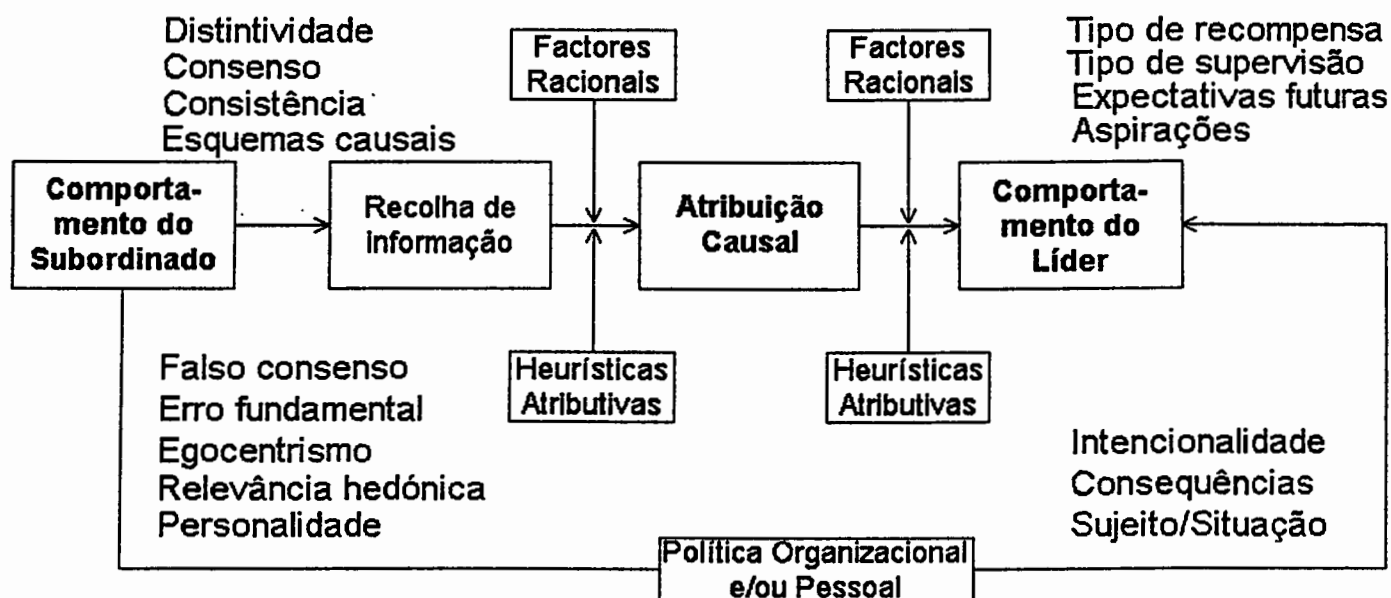


Fig: 9.-18 Processo de Atribuição nas interações líder-membros (adaptado de Green e Mitchell, 1979).

De acordo com este modelo, o processo inicia-se com o comportamento do subordinado (absentismo, atrasos, incorrecções, desempenho, etc.) que serve de

estímulo. Em seguida o líder recolhe a informação que lhe permite explicar o sucedido. Para tal utiliza como critérios: a distintividade, o consenso e a consistência e procede a uma análise de variância ou recorre a algum esquema causal mais expedito a fim de proceder a uma atribuição.

A partir dessa atribuição que pode resultar distorcida em virtude de heurísticas⁷⁶ e enviesamentos intervenientes, o líder decide qual o comportamento que melhor se ajusta à atribuição feita, decisão essa que igualmente pode ser distorcida por factores de enviesamento.

Todo este processo pode ser simplificado, limitando-se o comportamento do líder a ser uma simples resposta ao comportamento - estímulo do subordinado, regulada pelas normas vigentes na organização ou estipulados pelo próprio sujeito. Neste último caso não haverá mediação atributiva. De acordo com Feldman (1981) a mediação atributiva só terá lugar em situações problemáticas.

Note-se que todo o processo descrito está centrado nas atribuições feitas pelo líder e o possível impacto que tais atribuições têm nos seus comportamentos.

Se o que está em causa é estudar o processo de liderança, há que analisar em seguida o impacto que essas atribuições têm nos subordinados e como é que as atribuições dos subordinados funcionam como mediadores do processo de atribuição.

Tais estudos estão na ordem do dia sendo de prever que muito esforço futuro venha a centrar-se em tais problemas.

Mais recentemente, Liden e Mitchell (1985)⁷⁷ efectuaram um primeiro estudo experimental sobre os efeitos do feed-back fornecido pelo líder aos subordinados. Através desse estudo concluíram que os subordinados preferem apreciações específicas a apreciações genéricas e preferem também que os maus desempenhos sejam associados mais a causas externas do que internas.

Por último, resta ainda por observar que uma outra limitação destas análises, pelo menos na perspectiva do comportamento organizacional, é a centralização

⁷⁶heurísticas - conjunto de métodos a adoptar na resolução de problemas que dão ênfase na experiência humana e que, embora não garantam a solução óptima podem assegurar uma solução satisfatória (Coelho, 1980).

⁷⁷LIDEN, R. C.; MITCHELL, T. R. - "Reactions to feed-back: The role of attributions", *Academy of Management Journal*, 1985, 28, 291-308.

exclusiva em relações diádicas de preferência ao estudo da relação entre o líder e a totalidade do grupo pelo qual ele é responsável. Também aqui se torna saliente a necessidade de mais investigação científica.

2. Teoria da Categorização Social

Na análise que fizemos dos processos de liderança, no quadro das teorias da atribuição, determinados aspectos como os relativos às teorias implícitas da liderança e aos processos de categorização foram apenas aflorados.

Entretanto e completando as teorias da atribuição, estes temas têm vindo a assumir uma importância crescente na pesquisa sobre liderança.

O problema das teorias implícitas começou por surgir no contexto das investigações sobre as propriedades psicométricas dos questionários utilizados para descrever os comportamentos dos líderes (por exemplo, a escala LBDQ).

Lord, Foti e Phillips (1982)⁷⁸ propuseram uma teoria denominada - Teoria da Categorização da liderança, em que se procura dar conta dos processos subjacentes às teorias implícitas da personalidade e às percepções da liderança, em geral.

O modelo proposto apoia-se predominantemente nas teorias da categorização dos objectos de Rosh (1978) e na percepção social de Cantor e Mitchell (1979), aplicadas ao domínio da liderança.

A ideia central da teoria de Rosh (1978) é que a classificação de um sujeito como líder envolve uma categorização relativamente simples (líder/não líder ou líder/seguidor) utilizando categorias pré-existentes.

O problema que se coloca em seguida é o da articulação dessas categorias e o papel que desempenham no processamento da informação relativa ao sujeito que actua como estímulo.

Os conceitos derivados da teoria da categorização necessitam de ser mais aprofundados e de validação empírica.

⁷⁸citados por JESUÍNO, Jorge Correia - *Processos de Liderança, op. cit.*, pp. 158-166.

3.1.2. PROCESSOS COMPORTAMENTAIS⁷⁹

1. Teoria do Condicionamento Operante

Existe um quadro de referência suficientemente amplo no âmbito do qual é possível proceder a uma análise mais fundamentada dos comportamentos de liderança. Referimo-nos à *Teoria do Condicionamento Operante (ou Teoria do Reforço)*, desenvolvida por Skinner (1953) e que exerceu grande influência e obteve enorme popularidade, sobretudo nos Estados Unidos.

Mais recentemente, tem sido dado grande ênfase às teorias do reforço, no quadro das ciências da gestão, designadamente no que se refere ao comportamento organizacional.

Na Fig: 9.-19 apresentamos graficamente o modelo básico utilizado na análise do comportamento, tal como é proposto por Krapel e Gasparotto (1982).

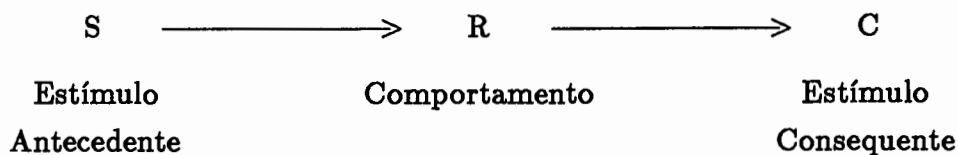
Neste modelo os padrões de resposta individual são únicos para cada sujeito, dependendo da sua história pessoal conjugada com as condições ambientais dominantes.

Vejamos como é possível derivar hipóteses específicas da teoria do reforço, aplicáveis aos processos de liderança.

A situação mais óbvia é a que constitui como unidade de análise determinados comportamentos dum subordinado e a modificação que o líder pode provocar através de estímulos antecedentes e consequentes. Mas, o comportamento do líder também é contingente dos estímulos oriundos do comportamento do subordinado. Teríamos assim uma relação de dupla contingência e isso se considerarmos apenas o quadro de uma relação diádica envolvendo um líder e um subordinado.

⁷⁹ JESUÍNO, Jorge Correia - *Processos de Liderança*, op. cit., pp. 166-179.

(1) História



(2) Situação Actual



Fig. 9.-19 Componentes essenciais da Unidade de análise básica do comportamento. R é a resposta em análise (Krapel e Gasparotto, 1982).

Um estudo notável, foi levado a efeito por Podsakoff et al. (1984).⁸⁰ Nesse estudo procurou-se determinar, quais as relações entre os comportamentos dos líderes e o desempenho e satisfação dos subordinados. Com base na teoria exposta foram derivadas várias hipóteses:

- Que o comportamento contingente de recompensa do líder se encontra positivamente associado ao desempenho e satisfação do subordinado.
- A segunda hipótese diz respeito aos comportamentos punitivos. Os líderes que actuam de forma contingente revelam a sua desaprovação quando os subordinados exibem baixos níveis de desempenho.

⁸⁰PODSAKOFF, P. M., TODS, W. D.; GROVER, R. A. E HUBER, V. L. - "Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: fact or fiction" *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984, 34, 21-63.

A teoria do condicionamento operante permite derivar prescrições sobre as formas mais eficazes de gestão dos reforços e susceptíveis de verificação na sua aplicação aos processos de liderança.

Luthans (1982)⁸¹, outro investigador que igualmente defende a utilização das técnicas de modificação do comportamento para efeitos de melhoria dos desempenhos, identifica como estratégias principais para o efeito:

- o reforço positivo;
- a punição associada ao reforço positivo e
- a extinção, igualmente associada ao reforço positivo.

Estes desenvolvimentos sugerem estarmos em presença de um quadro conceptual com grandes potencialidades, tanto teóricas como práticas, para a identificação dos processos estáveis subjacentes às relações de liderança organizacional.

A única reserva que se pode levantar a esta estratégia de investigação dos processos de liderança reside na limitação existente no quadro das interacções diádicas, e em especial nas que operam num único sentido.

2. Teoria das Interacções Verticais Diádicas

A teoria da liderança baseada na análise das interacções verticais diádicas desenvolvida por Graen (1975, 1976, 1978)⁸² e associados tem de comum com as

⁸¹LUTHANS, F. - "Improving performance: A Behavior problem-solving approach". In L. W. Frederiken (ed.) - *Handbook of Organizational Behavior Management*, New York, Wiley and Sons, 1982. Citado por JESUÍNO, Jorge Correia - *processos de Liderança*, op. cit., p. 172.

⁸²GRAEN, G.; CASHMAN, J. F. - "A role-making model of leadership in formal organizations; a development approach". *Organization and Administrative Science*; 1975; 6, 143-165.

GRAEN, G. - "Role-making processes within complex organizations". In: M. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally; 1976; 1201-1245.

GRAEN, G.; SCHIEMAN, W. - "Leader-member agreement: a vertical dyad linkage approach". *Journal of Applied Psychology*; 1978; 63, 2, 206-212.

teorias do reforço, a ideia de situar o processo de liderança ao nível das interacções interindividuais líder-membros.

Na opinião deste grupo de investigadores, os resultados relativamente modestos produzidos pela investigação tradicional sobre liderança seriam devidos a dois pressupostos básicos:

- O primeiro é que os membros de uma unidade organizacional subordinados a um mesmo chefe são suficientemente homogéneos nas suas percepções, interpretações e reacções, o que justifica a sua assimilação a uma entidade única - o Grupo de Trabalho.
- O segundo pressuposto é que o chefe se comporta essencialmente da mesma maneira relativamente a cada um dos seus subordinados.

Estas duas hipóteses teriam contribuído para que a investigação se centrasse no comportamento médio do líder para com o seu grupo de trabalho.

A concepção proposta por Graen e associados recusa ambas as restrições tradicionais. A sua unidade de análise é constituída pelas diferentes díades verticais superior-subordinado que se formam no interior de um mesmo grupo de trabalho e cujo padrão de interacções pode diferir, significativamente, de umas para as outras.

A ideia básica do modelo consiste em examinar a dinâmica dessas diferentes interacções diádicas e os seus possíveis efeitos nos resultados do grupo. *A análise centra-se assim nas relações entre o chefe e cada um dos seus subordinados e mudanças nelas verificadas ao longo do tempo.*

O estudo veio também revelar que os líderes diferenciam os seus grupos desenvolvendo trocas preferenciais com alguns dos seus membros e relacionando-se com os restantes membros de forma mais distanciada, e que esse processo é relativamente precoce na estruturação do grupo.

O que o modelo de Graen vem clarificar é que o comportamento do líder, só por si, isolado do contexto das interacções diádicas, é insuficientemente explicativo do processo de liderança, bem como dos seus resultados.

Um líder pode ser autoritário ou democrático quanto ao seu estilo básico, mas isso, só por si, não é preditor do tipo de relações diádicas que virão a estabelecer-se com cada um dos subordinados. O mesmo se aplica aos subordinados.

As relações verticais diádicas devem ser interpretadas em termos de "trocas sociais", em termos "transaccionais" e em termos de "estratégias" - são tudo isso.

Um aspecto que tem preocupado os investigadores, consiste em verificar se a distinção entre o modelo tradicional, que assume um estilo de liderança médio (Average Leadership Style - A.L.S.) e o modelo das interações verticais diádicas (Vertical Dyad Linkage - V.D.L.), é suportada por suficiente evidência empírica.

Os resultados desiguais até agora obtidos⁸³ aconselham uma certa prudência relativamente aos modelos das interações verticais diádicas. Para além disso, e como observa Shaw (1981) o modelo não especifica se é o grau de troca ou se é o conteúdo das trocas que é importante para uma liderança eficaz. Possivelmente tanto a quantidade como a qualidade das trocas são importantes.

De qualquer forma o modelo tem o mérito de observar os processos de liderança enquanto processo de formação de grupo mediante a construção e ajustamento de papéis recíprocos.

3.1.3. Conclusão

Examinámos neste capítulo novas orientações recentemente exploradas para estudar os processos de liderança. Todas elas partem duma insatisfação face aos modestos resultados das investigações tradicionais e da necessidade de ensaiar outras estratégias.

Igualmente comum a estas novas orientações está subjacente a consciência da necessidade de um salto epistemológico qualitativo, como sugeriu Calder (1977).

As novas orientações examinadas neste capítulo traduzem a preocupação em aprofundar os processos de liderança mas apenas ao nível das transacções inter-individuais, seja em termos de processos cognitivos seja em termos de processos comportamentais.

⁸³Por exemplo C. Schriesheim (1979) concluiu pela superioridade da hipótese A.L.S., contrariamente aos estudos obtidos em investigações anteriores (Dansereau, Graen e Haga, 1975).

O problema da comparação dos dois modelos voltou novamente a ser examinado por Katerberg e Hom (1981). O efeito V.D.L., foi, neste estudo, três vezes superior ao efeito A.L.S.

Sob esses aspectos todos os estudos examinados se desenvolvem em termos de interações verticais diádicas.

Mas é precisamente quanto às unidades de análise escolhidas para estudar os processos de liderança que mais reservas se podem levantar.

É duvidoso, com efeito, que os processos de liderança se reduzam a simples soma das múltiplas interações inter-individuais, tanto cognitivas como comportamentais.

Não menos importante, do ponto de vista epistemológico, é uma clara distinção dos níveis de análise. Daí que, como veremos a seguir, a passagem do nível interindividual ao nível do grupo introduza outro tipo de orientações que igualmente se não reduzem à simples continuidade do senso comum, oferecendo a vantagem duma melhor clarificação dos processos de liderança.

3.2. LIDERANÇA E PROCESSOS DE GRUPO

Para clarificar alguns aspectos da liderança e processos de grupo iremos recorrer a uma metodologia proposta por Bales⁸⁴ (1950, 1970, 1979) que apresenta grandes potencialidades tanto teóricas como práticas.

3.2.1. Modelos de Interação de Bales

Os Estudos Iniciais: O processo de Análise de Interações

Os estudos de Bales sobre grupos tiveram início em 1947 na Universidade de Harvard. Inicialmente associado a Parsons⁸⁵ em 1955 (Bales) utilizou os conceitos

⁸⁴BALES, R. F. - *Interaction Process Analysis*, Reading, Mass., 1950.

BALES, R. F. - *Personality and Interpersonal Behavior*, Holt-Rinehart and Winston, 1970.

BALES, R. F.; COHEN, S. P.; WILLIAM, S. A. - *SYMLOG - A system for the multiple level observation of groups*. Free Press, 1979.

⁸⁵BALES, R. F.; SLATER, P. E. - Role differentiation in small decision making groups. In: T. Parsons e R. Bales - *Family, Socialization and Interaction Processes*. London, Routledge & Kegan Paul, 1955, pp. 259-306.

de: *Diferenciação* e *Integração* para explicar os processos de desenvolvimento dos sistemas sociais, tanto ao nível da personalidade, como do grupo, como da cultura.

Especificamente no que se refere ao grupo com uma tarefa a realizar:

- Os *processos de diferenciação* são, fundamentalmente, *instrumentais* e
- Os *processos de integração* são fundamentalmente *afectivos* ou, como preferiu Bales, *expressivos*.

Foi a partir destes dois processos, que Bales deduziu os tipos de interacção que têm lugar nos grupos. O que é importante e sistemático em Bales é a passagem à observação directa de grupos em interacção e à tentativa de estabelecimento das categorias por via indutiva e não dedutiva.

Com base nestes dados Bales formulou a hipótese duma possível liderança dual.

Isto confirma a ideia duma especialização e complementaridade em que:

- O *líder instrumental* se concentraria na resolução da tarefa, desempenhando por isso mesmo um papel mais agressivo.
- O *líder expressivo* se concentraria mais nos problemas socio-afectivos, gratificando e desempenhando um papel mais passivo.

A hipótese da liderança dual veio a ser confirmada a partir de estudos convergentes realizados por outros autores. Foram identificados, a partir desses estudos, três factores:

- Factor I - Proeminência Individual
- Factor II - Facilitação dos Objectivos de Grupo
- Factor III - Sociabilidade

Bales designou estes factores por *actividade/competência instrumental* (Task Ability) e *simpatia* (Like-ability) e sublinhou que o aspecto porventura mais importante em apoio da hipótese de complementaridade dos papéis de liderança é que os factores são ortogonais, ou seja, independentes entre si, e que portanto um

"score" elevado numa das dimensões não implica necessariamente que o mesmo se verifique nas outras dimensões.

Mas o problema é mais complexo, na medida em que, os pesos atribuídos a um ou outro tipo de liderança variam consoante os tipos e as necessidades específicas dos grupos.

Se numa determinada fase da resolução do problema é a função instrumental que predomina, noutras é a função socio-afectiva que passa a primeiro plano.

Se a liderança é exercida por mais do que um líder, o problema transfere-se para as relações entre eles, ou seja, para o exame das condições de formação de coligações eficazes.

Em 1970, Bales⁸⁶ alargou consideravelmente o âmbito dos primeiros estudos. O objecto era agora mais ambicioso, consistia em aprofundar a análise por forma a relacionar padrões de interacção com características de personalidade dos membros do grupo em interacção. O modelo sugeriu ainda que as funções de liderança se encontravam repartidas pelos vários elementos do grupo e não necessariamente concentradas num dos seus elementos.

Este aspecto, já evidenciado nos estudos de Bales dos anos 50 sobre os processos de interacção, aparece agora alargado ao estudo das coligações determinadas a partir das proximidades dos membros no interior do grupo.

Para além destes aspectos teóricos introduzidos na nova formulação, Bales propôs também a utilização de novos métodos observacionais das interacções de grupos.

A ideia básica consistia em proceder à descrição retrospectiva das interacções observadas, quer a partir de observadores externos ao grupo, quer a partir dos próprios elementos do grupo. (Procedendo-se ao cálculo da média de todas as pontuações atribuídas, obter-se-ia uma representação sociométrica do grupo e seria possível determinar, por exemplo, qual o tipo de liderança emergente, quais as coligações, quais as tensões de grupo, etc.).

⁸⁶BALES, R. F. - *Personality and Interpersonal Behavior*, op. cit., 1970.

3.2.2. SYMLOG e Teoria da Liderança

Novos desenvolvimentos da teoria de Bales vão surgir com a publicação em 1979, juntamente com Cohen e Williamson, duma obra com o título "SYMLOG"⁸⁷ sigla que significa "Observação Sistemática dos Grupos a Múltiplos Níveis" (Systematic Multiple Level Observation of Groups).

Com o SYMLOG introduzem-se aperfeiçoamentos e simplificações metodológicas e caminha-se na direcção daquilo a que Bales designou por uma *nova Teoria de Campo*, que tem a sua materialização geométrica na *Teoria da Polarização-Unificação*.

Na opinião de Bales estamos em presença de uma nova Teoria de Campo, em psicologia social. Nova, porque agora a situação, ou antes, o "espaço de vida" lewiniano, é generalizado ao grupo onde ele se insere.

Uma vez obtido o diagrama de campo (Fig. 9.-20) é-lhe aplicado o modelo de Polarização-Unificação (Polarization-Unification Template) o qual materializa, em termos geométricos, a teoria da polarização-unificação, central nesta nova abordagem proposta pelo SYMLOG. (Fig. 9.-21).

A linha de polarização OR representa o vector médio das imagens associadas à imagem do próprio Sujeito, a direcção de Referência, e o vector médio das imagens rejeitadas, a direcção de Oposição.

No ponto zero da Linha de Polarização entre os dois círculos, existe uma linha a tracejado - a Linha de Fronteira que intercepta a Linha de Polarização a 90°, e representa a linha onde os vectores mudam de sentido. As imagens situadas nesta linha são por isso mesmo ambíguas e instáveis.

Para cada um dos lados da Linha de Fronteira representam-se ainda dois pequenos segmentos a tracejado, designados por Linhas de Transição (Swing Lines), delimitando a Área de Transição onde se localizam as atitudes ambivalentes.

⁸⁷BALES, R. F.; COHEN, S. P.; WILLIAM, S. A. - *SYMLOG - A System for the multiple level observation of groups*, op. cit.

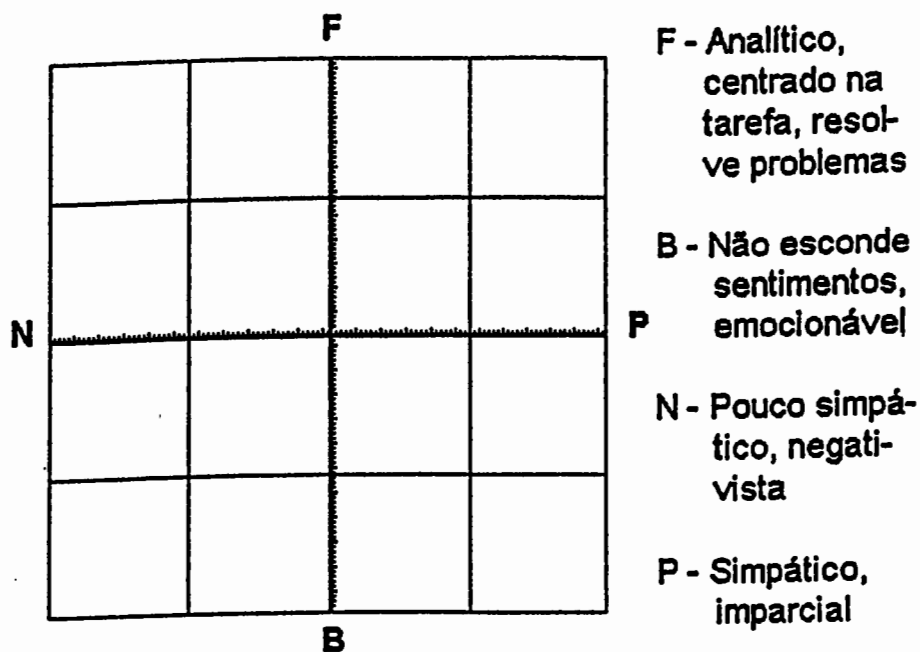


Fig. 9.-20 Diagrama de Campo⁸⁸ (Bales et al, 1979)

⁸⁸O diagrama de campo reproduzido na Fig. 9.-20 consiste num diagrama de coordenadas cartesianas com dois eixos ortogonais definindo quatro quadrantes. Os eixos são: o eixo vertical FB e o eixo horizontal PN. O ponto de intersecção representa a origem e a partir dela é constituída uma escala de 18 pontos nas direcções P, N, F e B.

As dimensões e escalas métricas a utilizar encontram-se todas normalizadas (Bales, 1980) o que permite uma mais fácil utilização, uniformidade de procedimentos, e uma interpretação rápida dos resultados obtidos qualquer que tenha sido o contexto da sua aplicação.

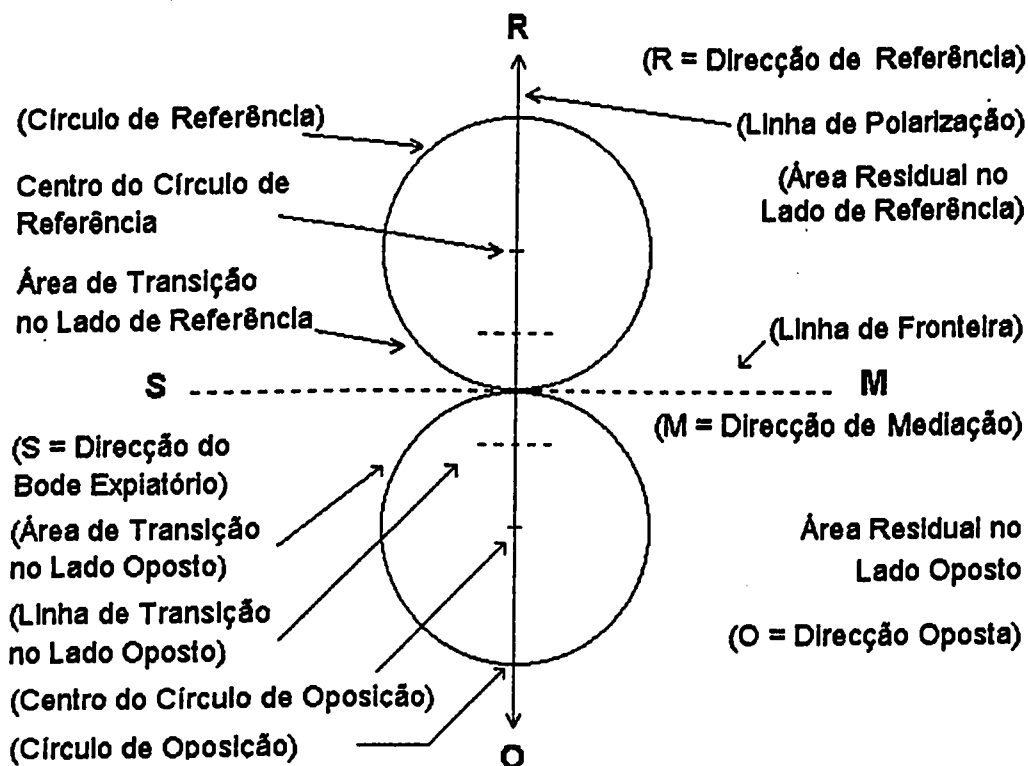


Fig. 9.-21 - Modelo de Polarização-Unificação do SYMLOG (Bales, Cohen e Williamson, 1979).

Desta nova teoria de campo derivam consequências para a abordagem da problemática da liderança.

Liderar um grupo é, segundo a definição proposta por Bales e Isenberg (1982), no quadro SYMLOG, *"exercer, por qualquer meio, uma influência decisiva na formação e desenvolvimento dum padrão dinâmico interactivo de polarização-unificação na direcção do comportamento e/ou valor desejado"*.

Desta definição e no quadro SYMLOG, derivam os autores uma série de consequências.

Em primeiro lugar *"a liderança ocorre apenas em momentos específicos, que poderão ser curtos, mas identificáveis pelos seus efeitos. Não é predizível a partir duma direcção específica de comportamentos ou de valores"*.

Esta consequência vem ao encontro da hipótese que temos vindo a defender, dum paradigma de *contingência radical*.

A liderança é assim um processo real caracterizado por grande incerteza e variabilidade. Tal como é salientado por Bales e Isenberg (1982) *"poderá haver*

momentos em que nenhuma liderança ocorre no grupo, outros em que é tentada mas falha. O sujeito designado ou eleito para liderar pode não ter capacidade para tal, outros poderão exercer a liderança sem intenção deliberada de o fazerem, e noutros casos ainda o líder pode ser bem sucedido na aplicação duma estratégia que em situações semelhantes falha.

Há líderes opositores, há líderes bodes expiatórios, há líderes mediadores e líderes protagonistas. A liderança pode ser exercida a partir de qualquer direcção no espaço, dependendo da constelação dinâmica do padrão de polarização-unificação do grupo num determinado momento".⁸⁹

Há vários meios de liderar e o mesmo líder pode utilizar diferentes meios e combinações em diferentes momentos, como pode mudar gradualmente ao longo do tempo.

Embora, em regra, a liderança seja saliente nem sempre assim se verifica. Pode ser exercida de forma indirecta não sendo facilmente reconhecida. O recurso ao líder secundário pode ser, por exemplo, um meio indirecto. E não será de excluir que a "liderança eficaz em muitos grupos e situações siga o emprego de meios tanto directos como indirectos".

O breve inventário reunido aponta para a extrema complexidade do processo de liderança, afastando-nos cada vez mais de qualquer tentativa centrada em "One best way".

4. CONCLUSÃO

Procedemos à análise da liderança em dois momentos distintos e sucessivos. Num primeiro momento, Pontos 1. e 2., examinámos o papel dos líderes tendo em vista a determinação dos critérios da sua actuação eficaz. Acentuámos e procurámos mostrar que tal orientação corresponde a um paradigma funcionalista (Relação Líder/Subordinados).

Num segundo momento, Ponto 3., procurámos ir mais longe propondo uma mudança de paradigma. Dos líderes passámos à liderança, enquanto processo

⁸⁹JESUÍNO, J. Correia - *Processos de Liderança*, op. cit., p. 202.

complexo de interações, que têm lugar entre líderes e seguidores, entre chefes e subordinados, com vista a determinar os factores causais explicativos da actuação dos grupos, bem como, da sua maior ou menor eficiência.

Em rigor, os dois paradigmas são mais complementares que antagónicos. É certo que as teorias contingenciais foram muito importantes na medida em que puseram em causa a ideia de que é possível determinar "a priori" os requisitos dos líderes. Todavia, não foram suficientemente radicais e vieram em última análise a recuperar o mito do "*One Best Way*".

O conhecimento aprofundado por parte do gestor de diversos aspectos particulares do Comportamento Humano nas Organizações/Empresas como por exemplo: as Motivações das pessoas (subordinados), a dinâmica do trabalho em Grupo e a Liderança é fundamental para a aplicação dos princípios de gestão que propomos na Segunda Parte do nosso trabalho. Todavia, não menos importante, é também a questão da existência de Sistemas de Informação que tratem "adequadamente" a informação de índole social e humana.

Referimo-nos essencialmente a este tipo de informação porque como iremos analisar na Quarta Parte da nossa investigação, esta informação tem sido normalmente relegada para segundo plano em prol da informação tradicional (económico-financeira).